



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

Tema:

**“MANUAL PARA LA APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO BASADO
EN RESULTADOS PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
IBARRA”**

**Previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría
C.P.A.**

**AUTOR: VILLA P. María F.
DIRECTOR: Msc. VASQUEZ, Luis**

Ibarra, Julio, 2012



RESUMEN EJECUTIVO

El Ilustre Municipio de Ibarra tiene sus orígenes en los años 1606, tal como consta en el “Libro del Cabildo de la Villa de San Miguel de Ibarra”. En la actualidad el Estado con la finalidad de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes y servicios públicos que requiere la población cuenta con una herramienta muy importante como es el Presupuesto Público, sirve de instrumento de programación financiera y económica que apunta al logro de las funciones del Estado del diagnóstico situacional se determina que el Municipio de Ibarra tiene ciertas debilidades en las funciones de gestión de presupuesto basado en resultados, debido a que no tiene documentado procedimientos que ocasiona que las decisiones del presupuesto no incorporen consideraciones sobre resultados, alineados entre la planeación, programación, ejecución, evaluación y propiciar la mejora continua de la generación de indicadores estratégicos de indicadores de resultados de eficacia, eficiencia, economía e impacto de resultados de beneficiarios. La estructura del marco teórico, permitió fundamentar las concepciones científicas, técnicas para sustentar las fases de creación del Manual de Procedimientos para la aplicación de presupuesto basado en resultados. El manual de procedimientos para la aplicación de presupuesto basado en resultados presenta sistemas y técnicas específicas, señala los procedimientos precisos a seguir en la ejecución del ciclo presupuestal, con ilustraciones en base a diagramas, cuadros, gráficos para aclarar los datos. La función principal del manual es registrar la información y entregar al talento humano de la unidad de presupuestos una manera organizada básica requerida, permitiendo uniformar, controlar y evitar alteraciones especificando y simplificando los procesos, funciones y responsabilidades de las actividades que deben legarse. Al medir los impactos del proyecto se establece una valoración cualitativa de impacto positivo “Medio - alto”.



EXECUTIVE SUMMARY

The Illustrious Municipality of Ibarra has its origins in the years 1606, as stated in the "Book of the City Council of the City of San Miguel de Ibarra." Currently the State in order to provide an effective, timely, efficient and equitable criteria, the public goods and services needed by the population has a very important tool is the Public Budget serves as a means of financial planning economic and aims at achieving state functions situational diagnosis is determined that the City of Ibarra has certain weaknesses in budget management functions based on results, because they do not have documented procedures that causes no budget decisions incorporate considerations on results, aligned with the planning, programming, implementation, evaluation and continuous improvement encourage the generation of strategic indicators of performance indicators of effectiveness, efficiency, economy and impact of results beneficiaries. The structure of the theoretical framework, allowed to base scientific conceptions, techniques to support the creation phases of the Procedures Manual for the implementation of performance budgeting. The operating procedures for the implementation of performance budgeting systems and presents specific techniques, identifies the precise procedures to be followed in the implementation of the budget cycle, with illustrations based on diagrams, charts, graphs to clarify the data. The main function of the manual is to record and deliver information to human talent budget unit required an organized base, allowing standardization, control and prevent alterations specifying and simplifying processes, roles and responsibilities of the activities to be bequeathed. By measuring the impacts of project establishing a qualitative assessment of positive impact "Medium - High".

AUTORÍA

Yo, Villa Piedra María Fernanda, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100293184-6 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría: **MANUAL PARA LA APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DE LA CIUDAD DE IBARRA**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Firma

Villa Piedra María Fernanda

100293184-6

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por la egresada, **María Fernanda Villa Piedra**, para optar por el Título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**, cuyo tema es: **“MANUAL PARA LA APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DE LA CIUDAD DE IBARRA”**. Considero que el presente trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 27 días del mes de julio del 2012.

Msc. Luis Vásquez
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, MARIA FERNANDA VILLA PIEDRA, con cédula de identidad N° 100293184-6, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: **“MANUAL PARA LA APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DE LA CIUDAD DE IBARRA”**, que ha sido desarrollado para optar el título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

f).....

AUTORA: María Fernanda Villa Piedra

C.I.: 100293184-6

Ibarra, a los 27 días del mes de julio de 2012

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100293184-6		
APELLIDOS Y NOMBRES:	VILLA PIEDRA MARIA FERNANDA		
DIRECCIÓN:	IBARRA, YACUCALLE, MIGUEL SANCHEZ 2-126 Y TOBIAS MENA		
EMAIL:	<u>masmelitas_889@yahoo.com</u>		
TELÉFONO FIJO:	062607121	TELÉFONO MÓVIL:	09939935507

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“Manual Para La Aplicación Del Presupuesto Basado En Resultados Para El Ilustre Municipio De La Ciudad De Ibarra”,
AUTOR (ES):	MARIA FERNANDA VILLA PIEDRA
FECHA: AAAAMMDD	27/07/2012
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Contabilidad y Auditoría
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Luis Vásquez

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, **MARIA FERNANDA VILLA PIEDRA**, con cédula de ciudadanía Nro.**100293184-6**, en calidad de autor (a) (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

3. CONSTANCIAS

El (La) autor (a) (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 27 días del mes de julio de 2012

EL AUTOR:

(Firma).....
Nombre:
C.C.:

ACEPTACIÓN:

(Firma)
Nombre: Lic. Ximena Vallejos
Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a **DIOS**, por darme la vida a través de mis queridos **PADRES** quienes con mucho cariño, amor y ejemplo son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, y han hecho de mi una persona con valores para poder desenvolverme con éxito.

FERNANDA VILLA

AGRADECIMIENTO

La gratitud es el sentimiento más noble de los seres humanos, es por eso que al culminar este trabajo tan arduo quiero expresar el más sincero sentimiento de gratitud a mí querida Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte, por abrirme las puertas para empezar a soñar.

Al Gobierno Autónomo descentralizado de Ibarra en la persona del señor Alcalde Ing. Jorge Martínez, de igual forma mi agradecimiento al personal de la Dirección Financiera del IMI por su predisposición para la realización de este estudio, quien brindo todo el apoyo para que este trabajo llegue a feliz término y sea una herramienta útil para la misma.

A mis profesores, por su generosidad académica al entregarme los conocimientos que hoy cristalizan este sueño.

Al Ingeniero Comercial Luis Vásquez, por el asesoramiento brindado para el desarrollo de este proyecto, por su tiempo entregado, sus acertados consejos y su gran amistad.

A todos, mil gracias desde el fondo de mi corazón.

FERNANDA VILLA

PRESENTACIÓN

El presente proyecto manual de procedimientos para la aplicación de presupuesto basado en resultados está compuesto por los siguientes capítulos: Diagnostico Situacional, bases teóricas científicas, propuesta e impactos.

En el diagnostico situacional se analiza la estructura organizativa y funcional de la unidad de gestión presupuestaria del Municipio de Ibarra, se levantó información primaria del talento humano de la mencionada unidad a través de encuestas para establecer la necesidad y viabilidad de implementar un manual de procedimientos para la aplicación de presupuesto basado en resultados, con los datos obtenidos se estructuró un análisis y permitió la construcción de la matriz FODA.

El marco teórico consta del soporte y sustentación de proposiciones científicas referentes al contexto técnico de la propuesta y la investigación (diagnostico).

En la propuesta se estructuró un manual de procedimientos para la aplicación de presupuesto basado en resultados en el que se señala en forma precisa, sistémica, coherente la ejecución de las actividades relevantes al ciclo del presupuesto, permitiendo uniformar, documentar el desarrollo de las actividades. Engloba procedimientos que se han de aplicar en los procesos de formulación, ejecución y evaluación de presupuesto por resultados.

En capítulo cuarto se miden los impactos positivos que genera el proyecto a nivel interno y externo para lo cual se utilizó cualitativa y cuantitativa como herramienta para su medición.

INDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PAG
Portada	i
Resumen Ejecutivo	ii
Executive Summary	iii
Autoría	iv
Certificación del Asesor	v
Cesión de derechos de autor del trabajo de grado a favor la UTN	vi
Autorización de uso y publicación a favor de la UTN	
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	ix
Presentación	x
Índice de Contenidos	xi
Índice de Cuadros	xii
Índice de Gráficos	xv
Índice de Diagramas	xvii
Introducción	xviii
Justificación	19
Objetivos	20
	21

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Antecedentes	22
Objetivos	23
Variables Diagnósticas	
Indicadores	24
Matriz de Relación Diagnóstica	25
Identificación de la población	27
Metodología de la investigación	
Técnicas e instrumentos de recolección de Información	28
Evaluación de la información	29
Construcción de la Matriz FODA	42
Cruce estratégico (FO, FA, DO, DA)	43
Resumen de encuestas	44

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CIENTÍFICA

Gobierno Cantonal Municipal	46
Estructura Organizacional	

CONTENIDO	PAG
Manual de Procedimientos	47
Objetivos de los Manual de Procedimientos	48
Beneficios de los Manual de Procedimientos	
Estructura de los Manual de Procedimientos	49
Estructura de los Procedimientos	
Definición de Proceso	
Definición de Procedimiento	50
Presupuesto	52
Objetivos de los Presupuestos	53
Proceso de Presupuesto	
Principios del Presupuesto	
Base Legal del Presupuesto	54
Gestión de Presupuesto por Resultados	63
Definición del Presupuesto por Resultados	
Objetivo del Presupuesto por Resultados	64
Propósito del Presupuesto por Resultados	
Elementos y definiciones fundamentales del Presupuesto por Resultados	65
Características de los Presupuesto por Resultados	67
Ventajas de los Presupuesto por Resultados	
De la Programación Presupuestaria	68
De la Formulación Presupuestaria	69

CAPITULO III

PROPUESTA	
Niveles de la Estructura Orgánica (Filosofía Estratégica)	75
Niveles y Unidades Administrativas	77
Organigrama estructural por Procesos	79
Manual de Procedimientos para la Aplicación del Presupuesto Basado en Resultados	85
Introducción	
Marco Legal	86
Simbología	87
Mapa de procesos	88
Procedimientos: Planeamiento-Formulación de Proforma presupuestaria	90
Requisitos para elaborar Presupuestos	93
Vinculación del Presupuesto por Resultados con el Presupuesto Participativo	98
Procedimientos: Programación	100
Procedimientos: Aprobación de la Proforma Presupuestaria	103

CONTENIDO	PAG
Informes Financieros	106
Procedimiento: Ejecución de los Presupuestos	110
Ejecución y Monitoreo del Presupuesto	113
Procedimiento: Evaluación Presupuestaria	115
Evaluación de capacidades institucionales de la gestión por resultados	119
Procedimiento: Control, evaluación y liquidación presupuestaria	143

CAPÍTULO IV

IMPACTOS DEL PROYECTO.	146
Herramienta de Validación de Impactos	147
Impacto Económico	
Impacto Organizacional	148
Impacto Educativo	149
Impacto Social	150
Resumen de lo Impactos	

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INDICE DE CUADROS

CUADRO	TITULO	PAG
CUADRO 1.1.	Indicadores de las Variables Diagnósticas	24
CUADRO 1.2.	Matriz de Relación Diagnóstica	25
CUADRO 1.3.	Área Financiera	27
CUADRO 1.4.	Enfoque.	30
CUADRO 1.5	Principios	31
CUADRO 1.6.	Asignación	32
CUADRO 1.7.	Capacidad	33
CUADRO 1.8.	Criterios de Desempeño	34
CUADRO 1.9.	Indicadores de Desempeño	35
CUADRO 1.10.	Aspectos de Evaluación	36
CUADRO 1.11.	Medición de Resultados	37
CUADRO 1.12.	Implementación	38
CUADRO 1.13.	Mejoramiento de Políticas	39
CUADRO 1.14.	Mejoramiento de Indicadores de Desempeño	40
CUADRO 1.15.	Obtención	41
CUADRO 1.16.	Matriz Foda	42
CUADRO 1.17.	Cruce Estratégico	43
CUADRO 3.18.	Proceso Metodológico para la Formulación del Presupuestos por Resultados	89
CUADRO 3.19.	Ingresos 2012	94
CUADRO 3.20.	Ejecución en el Ciclo Presupuestario Municipal	114
CUADRO 3.21.	Escala de Evaluación de las Capacidades Institucionales de la Gestión por Resultados	119
CUADRO 3.22.	Políticas y Estrategias	120
CUADRO 3.23.	Análisis por Componente y Ámbito	122
CUADRO 3.24.	Estrategias Económicas y Financiera	123
CUADRO 3.25.	Análisis por Componente y Ámbito	125
CUADRO 3.26.	Estrategias de Provisión y Producción	125
CUADRO 3.27.	Evaluación de la Satisfacción de los Ciudadanos	130
CUADRO 3.28.	Análisis por Componente y Ámbito	132
CUADRO 3.29.	Análisis por Componente y Ámbito	136
CUADRO 3.30.	Análisis por Componente y Ámbito	140
CUADRO 3.31.	Indicadores de Gestión	145
CUADRO 4.32.	Valoración Cualitativa	146
CUADRO 4.33.	Matriz de Impacto Económico	147
CUADRO 4.34.	Matriz de Impacto Organizacional	148
CUADRO 4.35.	Matriz de Impacto Educativo	149
CUADRO 4.36.	Matriz de Impacto Social	150

CUADRO	TITULO	PAG
CUADRO 4.37.	Matriz General	150

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO	TITULO	PAG
GRAFICO 1.1.	Enfoque	31
GRAFICO 1.2.	Principios	32
GRAFICO 1.3.	Asignación	33
GRAFICO 1.4.	Capacidad	34
GRAFICO 1.5.	Criterios de Desempeño	35
GRAFICO 1.6.	Indicadores de Desempeño	36
GRAFICO 1.7.	Aspectos de Evaluación	37
GRAFICO 1.8.	Medición de Resultados	38
GRAFICO 1.9.	Implementación	39
GRAFICO 1.10.	Mejoramiento de Políticas	40
GRAFICO 1.11.	Mejoramiento de Indicadores de Desempeño	41
GRAFICO 1.12.	Obtención	42
GRAFICO 3.13.	Organigrama Estructural por Procesos	80
GRAFICO 3.14.	Dirección Financiera	81
GRAFICO 3.15.	Simbología	88
GRAFICO 3.16.	Esquema General de la Presupuestación Orientada a Resultados	89
GRAFICO 3.17.	Estructura del Proceso Presupuestario Basado en	90
GRAFICO 3.18.	Resultados	
	Ingresos	95
GRAFICO 3.19.	Formulación y Programación	101
GRAFICO 3.20.	Políticas y Estrategias	124
GRAFICO 3.21.	Gestión Financiera	127
GRAFICO 3.22.	Ejecución de Programa de Gobierno	131
GRAFICO 3.23.	Evaluación de la Satisfacción de los Ciudadanos	135
GRAFICO 3.24.	Hábitat Institucional	138
GRAFICO 3.25.	Desarrollo Organizativo	142

INDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA	TITULO	PAG
DIAGRAMA 3.1.	Planeamiento – Formulación de Proforma Presupuestaria	94
DIAGRAMA 3.2.	Elaboracion del POA	104
DIAGRAMA 3.3.	Elaboración de la Proforma Presupuestaria	107
DIAGRAMA 3.4.	Informes Financieros	110
DIAGRAMA 3.5.	Ejecución del Presupuesto	113
DIAGRAMA 3.6.	Evaluación Presupuestaria	118
DIAGRAMA 3.7.	Procedimiento de Seguimiento y Contol de Presupuesto	146

INTRODUCCIÓN

El Estado con la finalidad de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes y servicios públicos que requiere la población cuenta con una herramienta muy importante como es el Presupuesto Público, sirve de instrumento de programación financiera y económica que apunta al logro de las funciones del Estado de asignación, distribución y estabilización de recursos.

Un adecuado uso del Presupuesto Público puede generar cambios en la gestión pública, mediante el planteamiento de reformas en el desempeño de las instituciones del Estado, con este fin instituciones encargadas del Proceso presupuestario y apoyado en las normas legales vigentes se han establecido cambios necesarios para darle a este proceso un nuevo enfoque, y apoyado en el establecimiento de cuáles son las necesidades y demandas de la población que están en su ámbito de competencias a atender y con base en el análisis de dichas demandas o problemas de la población, establecer los resultados a alcanzar y las acciones para ello; así como asignar los recursos respondiendo a las prioridades planteadas se da origen a el Presupuesto basado en resultados.

Considerando los cambios producidos en la normativa, y como Institución perteneciente al Estado, el Ilustre Municipio de la ciudad de Ibarra se ha visto en la obligación de cambiar el sistema para manejar su presupuesto, ya que desde enero del 2004, esta Institución lleva su Presupuesto en base a lo dispuesto en la Normatividad del clasificador de ingresos y gastos presupuestarios; por lo expuesto anteriormente se ha considerado la aplicación del Sistema Presupuestario basado en Resultados

Con la implementación de este nuevo sistema pretende lograr que el proceso de gestión presupuestaria se desarrolle de acuerdo a los principios y métodos del enfoque por resultados contribuyendo a construir y generar mayores niveles de bienestar poblacional a través una clara vinculación entre los resultados a ser

alcanzados, los insumos que se requieren para ello, los recursos financieros necesarios, el tiempo estimado para su logro y la fuente de financiamiento.

JUSTIFICACIÓN

La adopción de nuevas formas de manejar los presupuestos públicos y que se encuentren de acuerdo a la normativa vigente, en este caso el presupuesto municipal se la hace con el afán de obtener mejores resultados en cuanto a la asignación de recursos para la elaboración de obras, a través de esto se quiere cumplir con los principios que rigen a la administración pública y se vean reflejados en obras que generen mejores condiciones de vida para la población ibarreña, logrando así fortalecer la eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del estado respecto al bienestar de la población, en particular, de los pobres y excluidos.

La Ilustre Municipalidad de Ibarra a través de su departamento financiero- Área de presupuesto, para la implementación del presupuesto basado en resultados y por su naturaleza requiere revisar todo el proceso presupuestal (planeación, preparación, ejecución, evaluación, ya que esto involucra un cambio en la gestión del presupuesto (pasar de una cultura basada en reglas y procedimientos a una basada en resultados) y probablemente representa un “cambio cultural” dentro del gobierno.

Es importante considerar que el desarrollo de este trabajo permitirá conocer todas las implicaciones que se deben tener en cuenta para una adecuada aplicación del Presupuesto basado en resultados en el Ilustre Municipio de la ciudad de Ibarra, de igual manera podrá servir como referente para otras instituciones que deban adoptar este sistema presupuestario.

Se puede considerar a este una trabajo de carácter original debido a que esta es una nueva modalidad que se pretende implementar o que muy pocas instituciones la maneja, dejando así abierta la posibilidad de que en base a este trabajo se realicen otras investigaciones futuras que tomen aspectos relevantes que conlleva

la aplicación, manejo del presupuesto basado en resultados y la incidencia con su aplicación.

Es importante destacar que la realización de esta investigación es factible debido a que se cuenta con el apoyo del Ilustre Municipio de la ciudad de Ibarra, pues existe el compromiso de brindar información necesaria para el adecuado desarrollo por parte del Área de Presupuesto y áreas afines de esta institución; como se ha mencionado anteriormente existe interés por parte de la institución para el desempeño de este trabajo.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar un Manual para la aplicación del Presupuesto Basado en Resultados para la Ilustre Municipalidad de Ibarra.

ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico situacional que determine una posición subjetiva que tendrá la aplicación del Presupuesto Basado en Resultados dentro de la Ilustre Municipalidad.
- Estructurar un marco teórico en el que se definan las bases teóricas científicas del proyecto.
- Diseñar la propuesta para la Aplicación del Presupuesto Basado en Resultados tomando en cuenta la normativa vigente.
- Valorar los posibles impactos positivos y negativos que generará el proyecto en orden de diversos ámbitos del entorno.

CAPITULO I

1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

1.1. ANTECEDENTES

La vida institucional del Ilustre Municipio de Ibarra tiene sus orígenes en los años 1606, tal como consta en el “Libro del Cabildo de la Villa de San Miguel de Ibarra”. El 2 de Octubre de este mismo año, el Juez Poblador realizó los nombramientos para la organización administrativa de la Villa, los primeros años de la administración pública fueron dirigidos por el Corregidor, los Alcaldes y el Cabildo, quienes procuraron la estructuración política, social y económica de la jurisdicción.

Con el paso de los años y en base a las necesidades propias de un sistema administrativo, se fueron creando instructivos tanto universales como interinstitucionales de los procesos que se deberían realizar para el desarrollo adecuado de las actividades.

En la actualidad el Estado con la finalidad de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes y servicios públicos que requiere la población cuenta con una herramienta muy importante como es el Presupuesto Público, sirve de instrumento de programación financiera y económica que apunta al logro de las funciones del Estado de asignación, distribución y estabilización de recursos, por ello es importante que instituciones como los Municipios cuente con una herramienta que sirva de guía y apoyo, siendo este al caso de un manual de procesos, pues ayudaría a orientar de mejor manera la optimización recursos, llegando a cubrir de mejor manera las necesidades y demandas de la población.

Por ello el presente estudio se lo realiza con la finalidad de conocer la situación actual que desarrolla en el Área de Presupuesto del Ilustre Municipio de Ibarra,

pues esto conducirá a determinar, la importancia que tiene el contar con un manual de procesos que establezca con claridad cómo se debe manejar en este caso el presupuesto basado en resultados, pues otorgará y garantizará que este nuevo proceso de gestión presupuestaria se desarrolle de acuerdo a los principios y métodos del enfoque por resultados contribuyendo a construir y generar mayores niveles de bienestar poblacional a través una clara vinculación entre los resultados a ser alcanzados, los insumos que se requieren para ello, los recursos financieros necesarios, el tiempo estimado para su logro y la fuente de financiamiento.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. GENERAL

Realizar un Diagnóstico Situacional a fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, existentes en el Departamento de Presupuesto del Ilustre Municipalidad de Ibarra.

1.2.2. ESPECÍFICOS

1.2.2.1. Determinar la estructura organizativa y funcional, específicamente las funciones de la Unidad de Presupuestos del Municipio de Ibarra.

1.2.2.2. Identificar los procedimientos presupuestarios actuales que tiene el Municipio de Ibarra.

1.2.2.3. Identificar los actuales procedimientos que realiza la unidad de presupuesto en relación a control de resultados.

1.2.2.4. Determinar la viabilidad de implementar el manual de procedimientos para la aplicación del presupuesto basado en resultados en el Municipio de Ibarra.

1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS

1.3.3.1. Estructura organizativa

1.3.3.2. Procedimientos presupuestarios

1.3.3.3. Control de resultados

1.3.3.4. Manual de procedimientos

1.4. INDICADORES

CUADRO 1.1. INDICADORES DE LAS VARIABLES DIAGNÓSTICAS

	VARIABLES	INDICADORES
1	Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none">• Organigrama estructural• Organigrama funcional• Funciones de la unidad de presupuesto
2	Procedimientos Presupuestarios	<ul style="list-style-type: none">• Enfoque• Principios• Asignación• Capacidad
3	Control de Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Criterios de desempeño• Indicadores de desempeño• Aspectos de evaluación• Medición de resultados
4	Manual de Procedimientos	<ul style="list-style-type: none">• Implementación• Mejoramiento de políticas• Mejoramiento de indicadores de desempeño• Obtención

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNOSTICA

CUADRO 1.2. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	TÉCNICA	POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO
1. Determinar la estructura organizativa y funcional, específicamente las funciones de la unidad de presupuestos del Municipio de Ibarra	Estructura Organizativa	Organigrama Estructural	Secundaria	Documental	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI
		Organigrama Funcional	Secundaria	Documental	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI
		Funciones de la Unidad de Presupuesto	Secundaria	Documental	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI
2. Identificar los procedimientos presupuestarios actuales que tiene el Municipio de Ibarra	Procedimientos Presupuestarios	Enfoque	Primaria	Encuesta	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI
		Principios	Primaria	Encuesta	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI
		Asignación	Primaria	Encuesta	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI
		Capacidad	Primaria	Encuesta	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI
3. Identificar los actuales procedimientos que realiza la unidad de presupuesto en relación a control de resultados	Control de Resultados	Criterios de Desempeño	Primaria	Encuesta	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI
		Indicadores de Desempeño	Primaria	Encuesta	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI
		Aspectos de Evaluación	Primaria	Encuesta	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI
		Medición de resultados	Primaria	Encuesta	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI

4. Determinar la viabilidad de implementar el manual de procedimientos para la aplicación del presupuesto basado en resultados en el Municipio de Ibarra	Manual de Procedimientos	Implementación	Primaria	Encuesta	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI
		Mejoramiento de políticas	Primaria	Encuesta	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI
		Mejoramiento de indicadores de desempeño	Primaria	Encuesta	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI
		Obtención	Primaria	Encuesta	Funcionarios del Departamento Financiero – IMI

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

1.6. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

Para el presente estudio la población que será sujeto de investigación se encuentra constituida por 26 miembros integrantes del Área de Financiera del Ilustre Municipio de la ciudad de Ibarra, por ello la recolección de información se la realizará mediante la aplicación de encuestas a los funcionarios de este departamento. Debido a que la población sujeta al diagnóstico son 26, se aplicará un censo a la totalidad de la población, detallados de la siguiente manera:

CUADRO 1.3. ÁREA FINANCIERA

ÁREA	Número
Dirección Financiera	1
Presupuesto	4
Contabilidad	5
Tesorería	5
Rentas	6
Coactivas	4
TOTAL	26

Fuente: Departamento de Presupuesto IMI

Elaborado: María Fernanda Villa

1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se aplicó para realizar el diagnóstico situacional del Municipio de Ibarra, fue mediante un tipo de investigación de desarrollo experimental, descriptivo, con una delimitación e identificación temática referente a los procedimientos presupuestarios, control de resultados y manual de procedimientos.

1.2.3. MÉTODOS

1.2.3.1. Método Descriptivo

El método descriptivo se aplicó como parte de la investigación cualitativa y consistió en las descripciones de la situación actual expresada en los cuadros y

gráficos de las preguntas aplicadas a los funcionarios del departamento financiero del Municipio de Ibarra.

1.2.3.2. Método Inductivo

Este método se utilizó con la finalidad de analizar la información obtenida a través las encuestas aplicadas a los funcionarios del departamento financiero del Municipio de Ibarra y correlacionar con la información recopilada en el marco teórico, respecto a los lineamientos científicos, técnicos y prácticos que se deben utilizar para estructurar un manual para la aplicación del Presupuesto Basado En Resultados.

1.2.3.3. Método Deductivo

Este método se aplicó en la estructura del marco teórico en el que se integra el contexto de un manual para la aplicación del presupuesto basado en resultados con la finalidad de tener una orientación con la estructura de la propuesta y correlacionar con la información primaria obtenida del diagnóstico interno de la empresa.

1.2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas que se utilizaron en la realización del presente diagnóstico se detallan a continuación:

1.2.4.1. Información Primaria

Para la obtención de información primaria se utilizó la encuesta, la cual fue diseñada en función de variables e indicadores previamente establecidos en la matriz diagnóstica, esta se dirigió a los funcionarios del Área de Presupuesto del Ilustre Municipio de Ibarra, que por su experiencia y conocimiento del tema aportaron con información de importancia para el desarrollo de la investigación.

- **La Encuesta.-** la encuesta se estructuró en base a las variables e indicadores de la matriz diagnóstica, para su aplicación se utilizó el instrumento de

recolección de datos (cuestionario) anexo 1, la cual fue aplicada a los funcionarios del departamento financiero del Municipio de Ibarra, con la finalidad de obtener información relevante en relación a la gestión presupuestaria actual de la institución.

1.2.4.2. Información Secundaria

La información secundaria a utilizar para conformar el diagnóstico es la siguiente:

- Textos especializados
- Internet
- Información proporcionada por el Ilustre Municipio de Ibarra – Área de Presupuesto.

1.2.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la aplicación de la técnica de la encuesta se estructuró un instrumento de recolección de información (cuestionario), para su elaboración se basó en la matriz de variables diagnóstica.

1.2.6. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con la información recolectada de la encuesta se procedió a agrupar los datos en forma planificada, con el objetivo de tener una interpretación estadística clara y sistemática.

1.8. TABULACIÓN DE ENCUESTAS

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA FINANCIERA DEL IMI

1. Considera usted que los procedimientos de la gestión presupuestaria tiene un enfoque de:

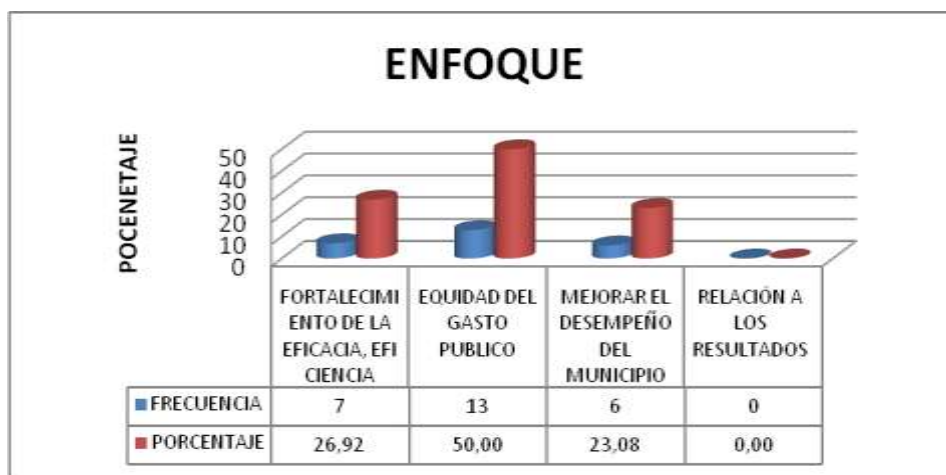
CUADRO 1.4. ENFOQUE

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FORTALECIMIENTO DE LA EFICACIA, EFICIENCIA	7	26,92
EQUIDAD DEL GASTO PUBLICO	13	50,00
MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL MUNICIPIO	6	23,08
RELACIÓN A LOS RESULTADOS	0	0,00
TOTAL	26	100,00

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

GRAFICO 1.1. ENFOQUE



AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

ANÁLISIS: La mayoría de los encuestados sostienen que la gestión presupuestaria tiene un enfoque en la equidad del gasto público y una mínima parte de los encuestados manifiesta que el enfoque es al fortalecimiento de la eficacia y eficiencia, lo que significa que el aumento de los recursos no se ha traducido necesariamente en una mayor eficacia y eficiencia en la provisión de bienes públicos.

INDICADOR: PRINCIPIOS

2. El sistema actual presupuestario considera que tiene principios centrados en:

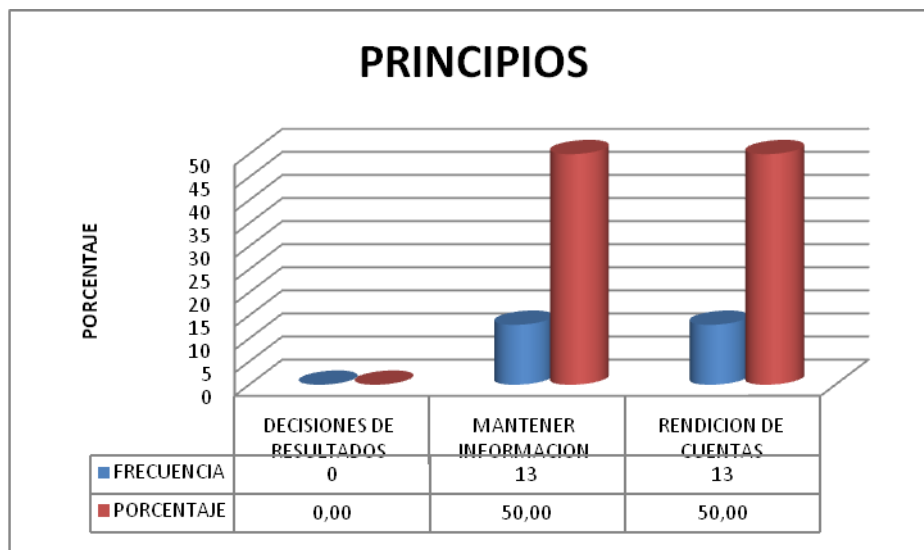
CUADRO 1.5. PRINCIPIOS

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DECISIONES DE RESULTADOS	0	0,00
MANTENER INFORMACIÓN	13	50,00
RENDICIÓN DE CUENTAS	13	50,00
TOTAL	26	100,00

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

GRAFICO 1.2. PRINCIPIOS



AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

ANÁLISIS: En relación a los principios del sistema actual presupuestario del Municipio de Ibarra los funcionarios manifiestan que se basa principalmente en mantener información y la rendición de cuentas que es exigido actualmente por el gobierno actual, mas no como un mecanismos encaminado a vincular la asignación de recursos con los productos y resultados, en términos de sus efectos sobre la sociedad, con el objetivo de mejorar la eficiencia asignativa y productiva del gasto público.

INDICADOR: ASIGNACIÓN

3. Los recursos se asignan considerando:

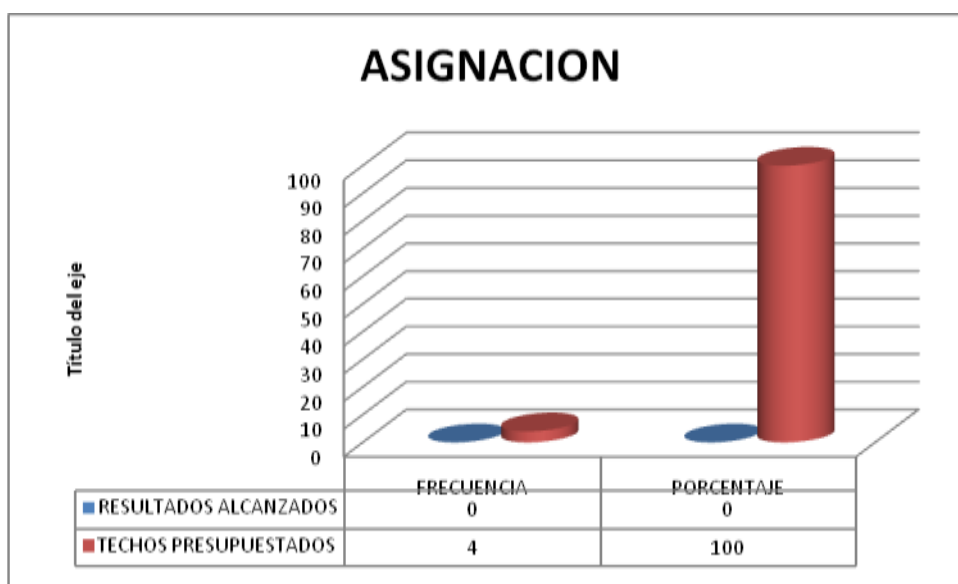
CUADRO 1.6. ASIGNACIÓN

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RESULTADOS ALCANZADOS	0	0,00
TECHOS PRESUPUESTADOS	26	100,00
TOTAL	26	100,00

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

GRAFICO 1.3. ASIGNACIÓN



AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

ANÁLISIS: La asignación de recursos para el presupuesto, los funcionarios argumentan que se asignan en base a techos presupuestarios ya que los techos presupuestarios se expresaran por sector/institución, por naturaleza económica y por fuentes de financiamiento y se comunicarán a cada institución junto con las Directrices Presupuestarias Anuales. Mientras que el principio de eficacia dice que el presupuesto contribuirá a la consecución de las metas y resultados definidos en los programas contenidos en el mismo.

INDICADOR: CAPACIDAD

4. Con las actuales actividades y funciones de la gestión presupuestaria se tiene capacidad para:

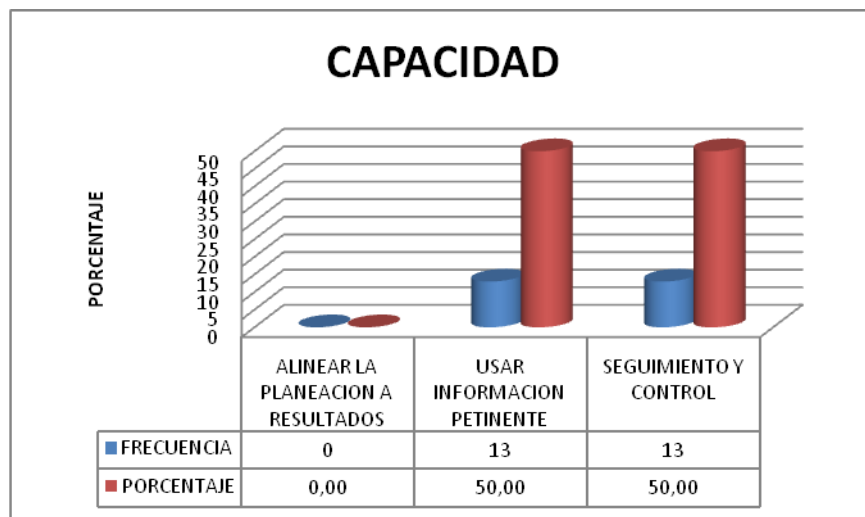
CUADRO 1.7. CAPACIDAD

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALINEAR LA PLANEACIÓN A RESULTADOS	0	0,00
USAR INFORMACIÓN PERTINENTE	13	50,00
SEGUIMIENTO Y CONTROL	13	50,00
TOTAL	26	100,00

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

GRAFICO 1.4. CAPACIDAD



AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

ANÁLISIS: Con las actuales actividades y funciones de la gestión presupuestaria, los encuestados manifiestan que se tiene capacidad de usar información pertinente y realizar un seguimiento y control. Es decir la que la gestión presupuestaria no tiene una capacidad para realizar planeaciones en base a resultados lo que no permite fortalecer la eficacia y equidad del gasto público.

INDICADOR: CRITERIOS DE DESEMPEÑO

5. Se dispone de criterios de desempeño para medir los resultados del presupuesto.

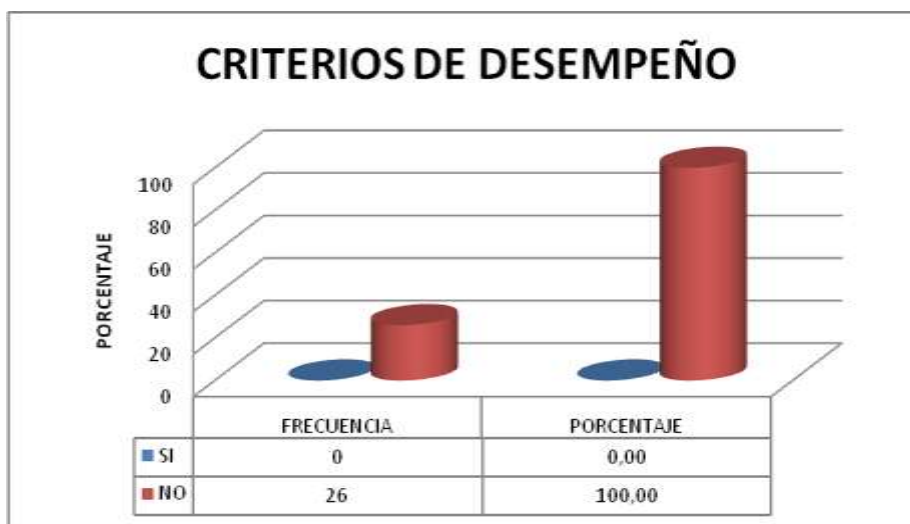
CUADRO 1.8. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	26	100,00
TOTAL	26	100,00

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área de Presupuesto IMI

GRAFICO 1.5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO



AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área de Presupuesto IMI

ANÁLISIS:

En relación a los criterios de desempeño para la medición de resultados del presupuesto del Municipio de Ibarra, los funcionarios responden que no disponen actualmente, lo que representa una debilidad en la gestión presupuestaria en la que no se ha estructurado criterios de desempeño para realizar una evaluación de desempeño eficaz y eficiente.

INDICADOR: INDICADORES DE DESEMPEÑO

6. Se aplican indicadores de desempeño para evaluar en forma cuantitativa y cualitativa la gestión de presupuesto que miden los logros o resultados alcanzados.

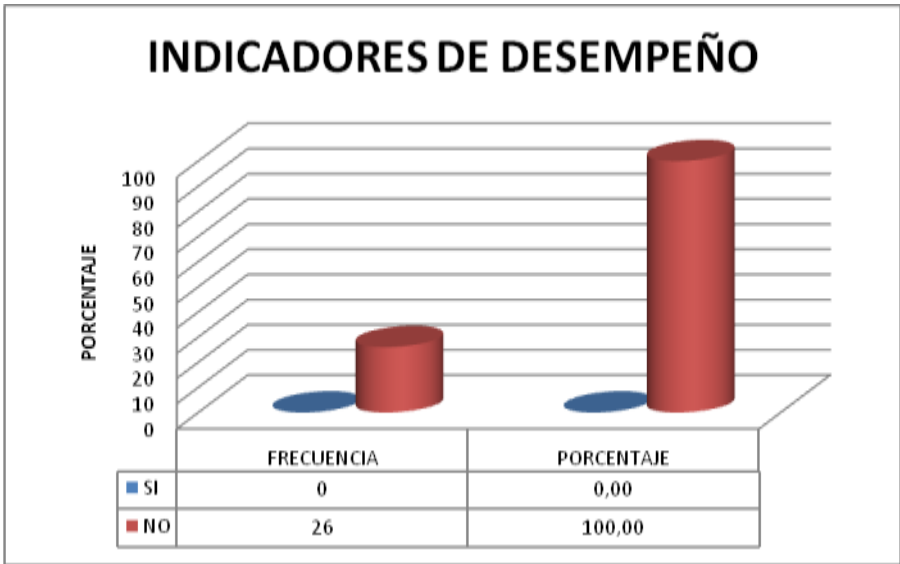
CUADRO 1.9. INDICADORES DE DESEMPEÑO

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	26	100,00
TOTAL	26	100,00

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

GRAFICO 1.6. INDICADORES DE DESEMPEÑO



AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

ANÁLISIS: Respecto a los indicadores de desempeño, los funcionarios manifiestan que no disponen actualmente, por lo que no se ha podido medir el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado del Municipio.

INDICADOR: ASPECTOS DE EVALUACIÓN

7. ¿Qué aspectos generalmente se evalúa en la gestión presupuestaria actual?

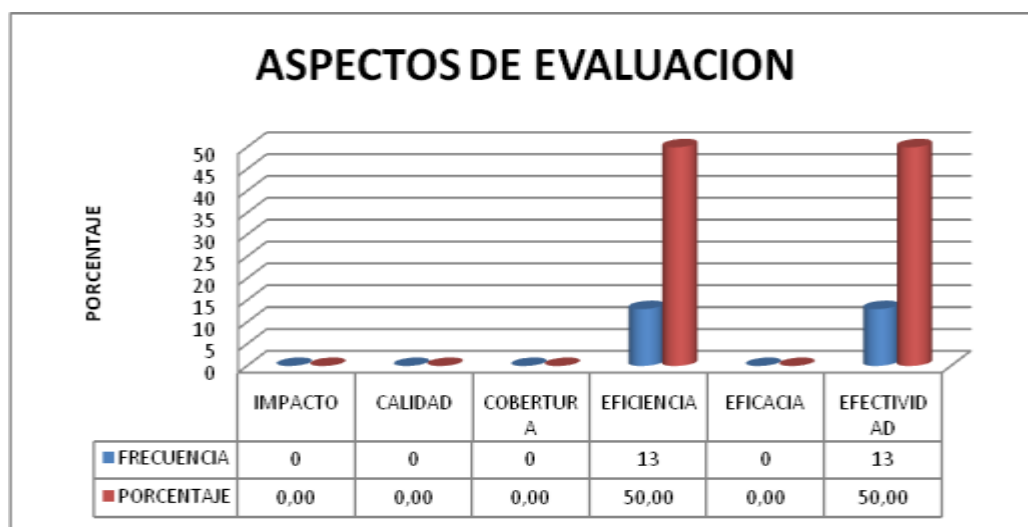
CUADRO 1.10. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
IMPACTO	0	0,00
CALIDAD	0	0,00
COBERTURA	0	0,00
EFICIENCIA	13	50,00
EFICACIA	0	0,00
EFFECTIVIDAD	13	50,00
TOTAL	26	100,00

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

GRAFICO 1.7. ASPECTOS DE EVALUACIÓN



AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

ANÁLISIS:

Respecto a los aspectos que se evalúan en la gestión presupuestaria actual, los encuestados sostienen que se evalúa la eficiencia y efectividad del presupuesto.

INDICADOR: MEDICIÓN DE RESULTADOS

8. ¿Con el actual sistema de gestión presupuestaria permite establecer una medición de resultados / beneficiarios?

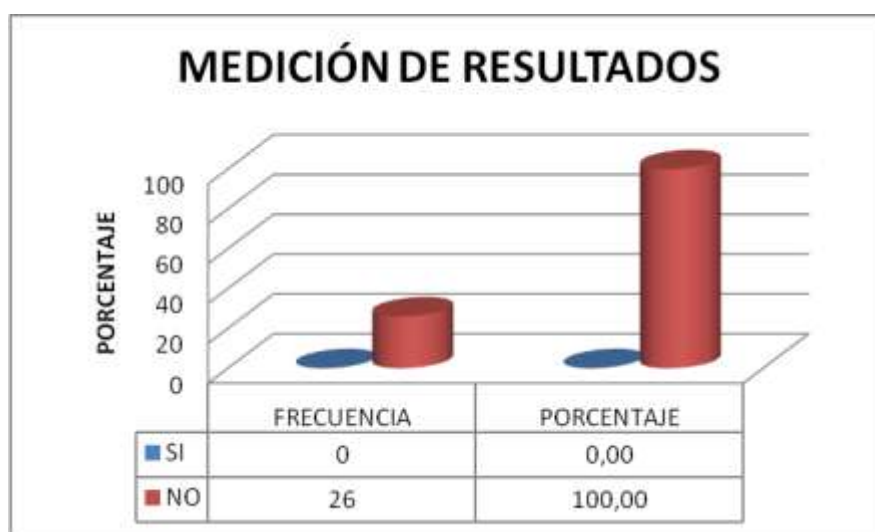
CUADRO 1.11. MEDICIÓN DE RESULTADOS

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	26	100,00
TOTAL	26	100,00

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

GRAFICO 1.8. MEDICIÓN DE RESULTADOS



AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

ANÁLISIS: Los funcionarios manifiestan que con el actual sistema presupuestario no permite realizar la medición de resultados sobre los beneficiarios del presupuesto, lo que representa una debilidad. Al ajustarse a la gestión por resultados integra la programación, formulación, aprobación y evaluación del presupuesto en una visión de logro de resultados a favor de la población del cantón de Ibarra, retroalimentando los procesos anuales para la reasignación, reprogramación y ajustes de las intervenciones del presupuesto del Municipio.

INDICADOR: IMPLEMENTACIÓN

9. Considera usted que con la implementación de un Manual de procedimientos para la aplicación del Presupuesto Basado en Resultados, la labor del departamento de presupuesto será:

CUADRO 1.12. IMPLEMENTACIÓN

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	19	73,08
BUENA	7	26,92
REGULAR	0	0,00
DEFICIENTE	0	0,00
TOTAL	26	100,00

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

**GRAFICO 1.9.
IMPLEMENTACIÓN**



AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

ANÁLISIS. Con la finalidad de mejorar la labor que desempeña el Área de Presupuesto, la mayoría de los encuestados consideran que la implementación de un Manual de Procedimientos, sería una herramienta que brindaría mayor eficiencia y efectividad dentro de esta área, pues en este se especificarían los procesos que se deberían aplicar y se disminuirían actividades que conllevan al desperdicio de recursos; en tanto que un reducido número consideran que el desenvolvimiento de esta área sería buena, en tal forma se puede identificar que este manual aportaría en forma beneficiosa al Área de Presupuesto de la Ilustre Municipalidad de Ibarra.

INDICADOR: MEJORAMIENTO DE POLÍTICAS

10. El servicio mejorara con las políticas y procedimientos adecuadamente establecidos y socializados.

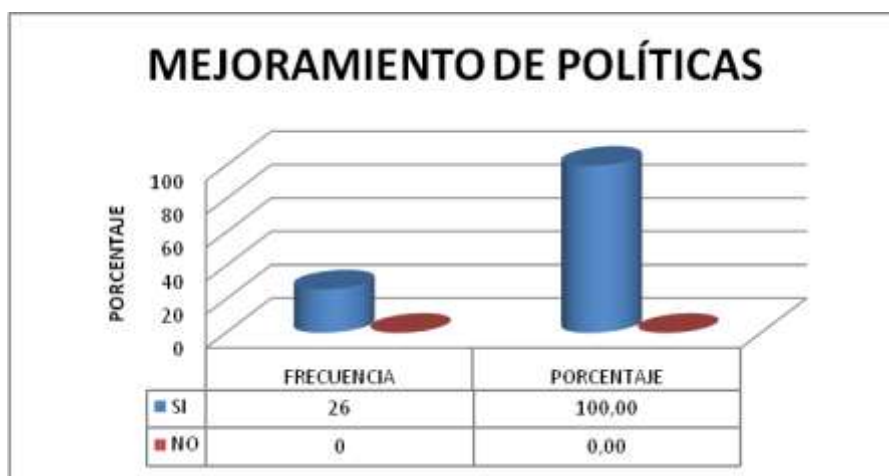
CUADRO 1.13. MEJORAMIENTO DE POLÍTICAS

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	26	100,00

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

GRAFICO 1.10. MEJORAMIENTO DE POLÍTICAS



AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

ANÁLISIS. Además de que se cuente con un Manual que especifique los procedimientos a aplicarse para la ejecución del presupuesto Basado en Resultados, el total de los encuestados aseguran que los aspectos contenidos en el manual deben ser establecidos y socializados adecuadamente pues esto contribuirá a que el Manual de Procedimientos deje de ser un documento más, y se convierta en una herramienta de trabajo diaria que apoye dudas optimice la operabilidad del Área de Presupuesto.

INDICADOR: MEJORAMIENTO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

11. ¿Los procedimientos del presupuesto basado en resultados mejoraran los indicadores de desempeño de presupuestos ejecutados / resultados alcanzados?

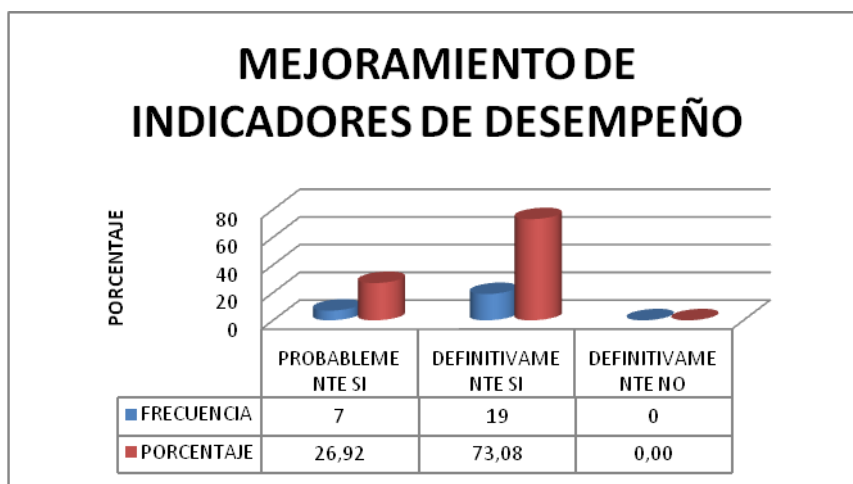
CUADRO 1.14. MEJORAMIENTO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PROBABLEMENTE SI	7	26,92
DEFINITIVAMENTE SI	19	73,08
DEFINITIVAMENTE NO	0	0,00
TOTAL	26	100,00

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

GRAFICO 1.11. MEJORAMIENTO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO



AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

ANÁLISIS: Con la implementación de un presupuesto basado en resultados en el municipio los funcionarios manifiestan que los indicadores de desempeño definitivamente si mejoraran, lo que representa un mejoramiento en la gestión de presupuestaria de la institución y un enfoque basado en las metas y resultados de los recursos.

INDICADOR: OBTENCIÓN

12. ¿Considera usted que el manual obtendrá:

CUADRO 1.15. OBTENCIÓN

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MANERA ORGANIZADA LOS PROCESOS	19	73,08
SISTEMATIZACIÓN DE ACTIVIDADES	7	26,92
UNIFORMIZAR ACCIONES	0	0,00
TOTAL	26	100,00

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

GRAFICO 1.12. OBTENCIÓN



AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

ANÁLISIS: Respecto a lo que el manual de procedimientos obtendrá, los funcionarios manifiestan que se logrará guiar en las actividades, tareas y responsables, así como también se puede agregar que la definición que sirve como instrumento de adiestramiento y capacitación para el personal, como un medio para comunicar cambios en forma oportuna.

1.9. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

Producto del análisis de la información y tomando como referentes los indicadores investigados se ha estructurado la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

CUADRO 1.16. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto del sector publico 2. Planificar, ejecutar presupuesto junto a otras instituciones del sector público o privado. 3. Ejecutar y coordinar con el Gobierno Provincial, región y nacional. 4. Gestionar cooperación internacional 5. Experiencia del talento humano 6. Disponer de un programa de informática 7. Base legal de presupuesto 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Falta de manual de procedimientos por resultados impresos. 2.No se han definido procesos de evaluación del desempeño – resultados del presupuesto. 3.Débil control de gestión. 4.Procedimientos presupuestados no documentados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo del accionar presupuestos por resultados. 2. Perspectiva innovadora para perfeccionar, organizar instrumentos normativos de gestión presupuestaria por resultados. 3. Mejorar el grado de evaluación de los recursos económicos / resultados beneficiarios. 4. Gestión presupuestaria eficiente al desarrollo del cantón 5. Posicionar estrategias de desarrollo en el primer plano y propiciar que los recursos públicos se orienten efectivamente a lograr resultados sociales – económicos del cantón. 6. Convenios interinstitucionales para proyectos / programas de los sistemas del PDOT / POA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en la entrega de recursos económicos, materiales por parte de organismos superiores o involucrados. 2. Cambio en las políticas de gestión presupuestaria. 3. Gestionar presupuestos para y no por resultados. 4. Intereses políticos por parte de sectores sociales o actores involucrados.

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

1.10. CRUCE ESTRATÉGICO (FO, FA, DO, DA)

CUADRO 1.17. CRUCE ESTRATÉGICO

FO	FA
<p>F2-O6 Elaborar programas, proyectos de los sistemas guardando relación con aquellos que generan ámbito de desarrollo económico – social – ambiental con base al PDOT, concordantes con misiones de entidades particulares, ONG's, gobiernos amigos y otros.</p> <p>F7-O2 Desarrollar lineamientos para la planificación de presupuesto aprovechando los lineamientos técnicos existentes de gestión de presupuestos por resultados en términos de mejorar las sinergias, impactos en términos de reducción de inequidades sociales y territoriales, con intervenciones fundamentado en la Base Legal Constitucional, según el artículo 42 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas.</p>	<p>F1-A3 Aplicar decisiones estratégicas, fundamentados en el PDOT, sus sistemas, programas, proyectos alineados a la visión nacional, regional, provincial, cantonal, estableciendo decisiones del presupuesto fundamentado en resultados</p> <p>F2-A4 Estructurar presupuestos participativos con el enfoque del marco lógico que permite definir los problemas e identificar a los involucrados y sustentar las alternativas para conseguir objetivos – resultados de desarrollo sustentado y sostenible fundamentado en el Plan del Buen Vivir, políticas y estrategias territoriales.</p>
DO	DA
<p>D1-O1 Los procedimientos del presupuesto basado en resultados será una herramienta para el departamento financiero del IMI, porque se deberá socializar los procedimientos en el documento delineados para concertar en forma metodológica la mecánica de aplicación, con la finalidad de mejorar los procesos de formulación, ejecución, evaluación presupuestal que contribuya a la gestión pública de la institución.</p> <p>D2-O3 Proponer indicadores y matrices de evaluación del desempeño de la gestión presupuestaria por resultados que permita planear, organizar, ejecutar, monitorear, evaluar y ajustar estrategias y acciones alineadas a indicadores de eficacia, eficiencia, economía.</p>	<p>D5-A4 Implementar acciones para documentar los procedimientos estructurados para mantener un sistema como medio para asegurar que se cumplan las actividades con los requerimientos específicos, que cubra los requerimientos de la gestión presupuestaria por resultados. Sera responsabilidad de la dirección de presupuestos una vez documentado el sistema, implantar una política de auditorías en concordancia con los objetivos funcionales de los documentos de trabajo.</p> <p>D3-A2 Con los procedimientos definidos en el manual se jerarquizará de manera sistemática los procedimientos relevantes de control con las instrucciones de actividades de trabajo considerando el enfoque de calidad, eficacia, eficiencia de acuerdo a los principios constitucionales del gasto público.</p>

AUTORA: María Fernanda Villa

FUENTE: Personal Área Financiera IMI

1.11. RESUMEN DE ENCUESTAS

RESUMEN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL IMI

Del Resumen de las entrevistas aplicadas a los funcionarios del Departamento Financiero del Municipio de Ibarra se concluye que:

- El Municipio de Ibarra tiene actualmente una estructura organizacional basada en procesos mediante el cual se describe la estructura funcional del departamento financiero y de gestión presupuestaria. Se establece que tienen definidos sus funciones pertinentes y que no disponen de procedimientos para la aplicación del presupuesto basado en resultados.
- Se puede identificar que existe una nueva normativa legal del proceso presupuestario definido por el COOTAD y por el Código Orgánico del Planificación y Finanzas Públicas ante esta situación se hace necesario levantar y actualizar los procesos y procedimientos del ciclo presupuestario (Programación, Liquidación y evaluación).
- Se hace necesario en el Departamento Financiero del Municipio de Ibarra la implementación de un manual de procedimientos para la elaboración de presupuesto basado en resultados como una herramienta administrativa que defina un conjunto de actividades y tareas sistémicas para la formulación ejecución y evaluación del presupuesto con una visión de logro de resultados a favor de la población del Cantón Ibarra.

1.12. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

El Municipio de Ibarra, al igual que otros del país, tiene que ajustarse a los cambios en la gestión pública en general y específicamente en la gestión de presupuestos.

Si se considera que el presupuesto público es uno de los principales instrumentos de gestión estatal en especial de la gestión de corto plazo, ya que a través de él se asignan los recursos financieros disponibles para las diversas acciones, programas y proyectos a ejecutar.

La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 263 expresa los gobiernos provinciales, cantonales tendrán la competencia de planificar sus presupuestos. El acuerdo Ministerial No. 447 sobre principios y normas del sistema de administración financiera, clasificador presupuestario de ingresos y gastos y otros acuerdos ministeriales sobre normas técnicas de presupuesto con estas atribuciones el gobierno descentralizado de Ibarra, cantón Ibarra, tiene ciertas debilidades en las funciones de gestión de presupuesto basado en resultados, debido a que no tiene documentados procedimientos que ocasiona que las decisiones del presupuesto no incorporen consideraciones sobre resultados, alineados entre la planeación, programación, ejecución, evaluación y propiciar la mejora continua de la generación de indicadores estratégicos de indicadores de resultados de eficacia, eficiencia, economía e impacto de resultados de beneficiarios. La falta de estos procedimientos generalmente ocasiona un detrimento de los indicadores y sus metas, una débil participación coordinada de los responsables de los programas presupuestarios con las áreas de planeación, evaluación y presupuesto de la institución.

Ante esta perspectiva propositiva se incorpora la necesidad de implementar un manual de procedimientos para la aplicación del presupuesto basado en resultados en el Municipio de Ibarra como una herramienta de apoyo administrativo para el ciclo de presupuesto como un programa que fortalezca el actual sistema a través del mejoramiento continuo y gestión para la calidad del gasto público.

CAPITULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CIENTÍFICA

2.1. GOBIERNO CANTONAL MUNICIPAL

2.1.1. Definición

Según (COOTAD, 2011) *indica que: “Es un gobierno seccional autónomo cantonal al que además de todas las funciones propias estipuladas en la Ley de Régimen Municipal en virtud de la Ley Especial de Descentralización del Estado y Participación Social se le han transferido otras funciones, atribuciones, responsabilidades y recursos, especialmente financieros, materiales y tecnológicos de origen nacional y extranjero, para el cumplimiento de sus atribuciones, responsabilidades y fortalecimiento de su régimen seccional, está conformado por el alcalde como máxima autoridad y los concejales”.*

Los gobiernos cantonales son entidades públicas últimamente son gobiernos autónomos descentralizados que se riegen a las leyes y, acuerdos, normativas del Estado. Significa que algunas funciones administrativas, tales como la elaboración de presupuestos para el programa, se transfieren del nivel central a las unidades de campo de nivel inferior dentro de la misma agencia u organización, pero el nivel central sigue controlando el programa en general.

2.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura Administrativa de una Ilustre Municipalidad debe responder a las necesidades peculiares que debe satisfacer, la importancia de los servicios públicos a prestarse y con la finalidad de ejercer todas y cada una de las funciones que a ésta le competen para el mejor cumplimiento de sus fines.

2.1.3. MISIÓN.

Construir una municipalidad líder que promueva el desarrollo cantonal y humano, entregando a la comunidad servicios de calidad, ejerciendo una gestión transparente.

2.1.4. OBJETIVOS.

El plan de desarrollo de la Ilustre Municipalidad de Ibarra y su estructura organizacional se basa en los siguientes objetivos generales.

2.1.5. DEFINICIÓN DE PROCESOS

Los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí, destinadas a transformar insumos en productos finales de mayor valor agregado para usuarios o clientes externos e internos. Se dividen en macroprocesos, procesos y subprocesos.

2.1.6. ORGANIGRAMAS

Conforme a esta estructura organizacional, se aprueban los siguientes organigramas:

2.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.2.1. DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Según GÓMEZ, Guillermo (2006), dice: “En el curso normal de las operaciones administrativas, tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos consignados por escrito. El manual de procedimientos, independientemente de servir como medio de consulta y de acuerdo con la concepción moderna de los manuales, también se utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se genera con el progreso de las empresa”.

Según VASQUEZ, Víctor (2007), sostiene: “El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”.

El Manual de Procedimientos es un instrumento que permite guiar en las actividades, tareas y responsables, así como también se puede agregar que la definición que sirve como instrumento de adiestramiento y capacitación para el personal, como un medio para comunicar cambios en forma oportuna.

2.2.2. OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de cualquier naturaleza que sea, tiene bien definido sus objetivos, su marco de acción y su utilización en la organización. La mayoría de los Manuales coinciden con el enfoque de los siguientes objetivos básicos:

2.2.2.1. Determinar los instrumentos específicos sobre los aspectos de carácter administrativos que contienen lugar al desarrollo de las funciones y responsabilidades a cargo de la empresa y de sus unidades administrativas.

2.2.2.2. El cumplimiento de las funciones administrativas a cargo de la empresa, se desarrollan con mejores índices de eficiencia cuando se dispone de procedimientos para cada área de trabajo.

2.2.2.3. Propender, en la medida de lo posible, a la sistematización de funciones con el propósito de garantizar la utilización más productiva de las actividades que se suceden en el cumplimiento de la función administrativa.

2.2.3. BENEFICIOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Tener consignado por escrito los procedimientos administrativos existentes de una empresa, trae aparejado una serie de beneficios. Entre los más tangibles y reconocidos, se tienen los siguientes:

2.2.3.1. Reducción de gastos generales.

2.2.3.2. Control de las actividades.

2.2.3.3. Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.

2.2.3.4. Sistematización de actividades

2.2.3.5. Información de actividades.

2.2.3.6. Adiestramiento.

2.2.3.7. Guía de trabajo a ejecutar.

2.2.3.8. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.

2.2.3.9. Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.

Estos beneficios se obtienen en las dos fases en que se ha dividido el estudio de los manuales de procedimientos: Fase de elaboración y Fase de utilización. Los primeros tres beneficios son típicos de la fase de elaboración del manual de procedimientos, y los resultantes de la fase de utilización de dicho manual.

2.2.4. ESTRUCTURA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Existen diferentes estructuras de manual de procesos para el proyecto la siguiente estructura es la más propicia para estructurar el manual de procesos:

- 2.2.4.1.** Portada de identificación
- 2.2.4.2.** Índice del manual
- 2.2.4.3.** Introducción
- 2.2.4.4.** Base legal
- 2.2.4.5.** Objetivo del manual
- 2.2.4.6.** Presentación de la institución
- 2.2.4.7.** Procedimientos
- 2.2.4.8.** Folio de identificación
- 2.2.4.9.** Objetivo del procedimiento
- 2.2.4.10.** Políticas y/o normas de operación
- 2.2.4.11.** Descripción narrativa del procedimiento
- 2.2.4.12.** Diagramas de flujo del procedimiento
- 2.2.4.13.** Formularios
- 2.2.4.14.** Información general
- 2.2.4.15.** Glosario de términos
- 2.2.4.16.** Índice temático

2.2.5. ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS

- 2.2.5.1.** Alcance
- 2.2.5.2.** Responsables
- 2.2.5.3.** Normativa
- 2.2.5.4.** Actividades
- 2.2.5.5.** Diagrama de flujo

2.2.6. DEFINICIÓN DE PROCESO

Según (DEVELOPMENT, 2007, pág. 123), Manifiesta: “Es una serie de actividades consecutivas que a partir de unos recursos (físicos, humanos, financiero, tecnológico) busca producir un resultados concreto en un tiempo determinado, para el cliente interno o externo”.

Depende del punto de vista se puede identificar un proceso; la dirección tiene una visión macro, debe fijarse en las funciones más importantes para la institución: planificación, contabilidad, presupuesto entre otras; mientras que los empleados, tienen una visión micro e identifican procesos más sencillos que afecta su quehacer diario. Se debe establecer una jerarquía que divida a un macroproceso en subproceso y esto en microproceso hasta integrar las dos perspectivas.

2.2.7. DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO

Según (MALDONADO, 2008, pág. 203) Sostiene que: “Es el conjunto o secesiones de paso, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuesto, realizando y dirigido a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el que, como y a quien corresponde el desarrollo de la tarea”.

Un procedimiento es la manera específica de efectuar una actividad, unas acciones o trabajos concretos que compone un proceso y a la secuencia que debe seguirse en la ejecución. Es la forma como se desarrolla cada actividad d un proceso y responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace?
- ¿Quién hace?
- ¿Cómo hace?
- ¿Para qué hace?
- ¿Dónde se hace?

2.2.7.1. Análisis de procesos

Analiza la contribución de cada actividad al logro de los objetivos e identifica el área y el factor de éxito como punto de aplicación de los controles.

2.2.7.2. Clasificación de los procesos

Los procesos fueron clasificados con el propósito de determinar cuáles son los que efectivamente han de realizar para el cumplimiento de los objetivos de la entidad y de este modo definir cuáles de estos deben ser objeto de mejoramiento, simplificación o supresión, a efecto de estandarizarlo o documentarlo para el mejoramiento de la gestión. Los procesos se clasifican en:

- **Procesos Gobernantes:** proporcionan directrices, lineamientos a los procesos claves.
- **Procesos claves o fundamentales o de realización:** son la razón de ser de la empresa, ya que generan un impacto en los flujos operativos por los diagramas de flujos que se convierten en herramientas claves de la operatividad de la empresa.
- **Procesos de soporte o de apoyo:** son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales para que puedan ejecutarse.

2.2.7.3. Representación de los procesos

La representación gráfica del proceso o procedimiento, se convierte en un instrumento muy importante para guiar su ejecución en forma ordenada; busca mostrar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo, permitiendo conocer y comprender el proceso que se describe, a través de los elementos como las actividades, los documentos y las unidades administrativas y cargo que intervienen en él.

2.2.7.4. Características del flujograma

El flujograma es una herramienta de representación gráfica de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos.

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo.
- Identifica con facilidad aspectos más relevantes del trabajo.

- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos, propendiendo por eliminación de trámites innecesarios, suprimido lo que no es esencial y simplificando lo que sí es.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo.
- Facilita la ejecución del trabajo.
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias
- Evita el desvío o distorsión de las acciones de la entidad.

2.3. PRESUPUESTO

2.3.1. Definición

Según BURBANO, Jorge (2005) dice: “El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”

Según (Registro Oficial No 605 del 26 de junio del 2008.) “Es el instrumento de política fiscal en el que constan las estimaciones de los probables ingresos a obtener a través de diversas fuentes tributarias y no tributarias, así como los gastos que podrán realizarse en función del financiamiento previsto. Es decir consta por una parte el origen de sus fuentes de financiamiento y por otra, el destino que se dará a los recursos financieros durante su vigencia.

Según SÁNCHEZ, Fortunato (2005) afirma: “Un presupuesto es un mecanismo coordinado que enfoca sus miras hacia la consecución de las metas de la gerencia. Es un plan de acción expresado cuantitativamente por cada área de responsabilidad, y que permite hacer posteriores comparaciones para apreciar la manera como se están consiguiendo los objetivos propuestos. Crea el estándar para observar el desempeño de cada departamento y provee una base de control”.

El Presupuesto ayuda a la consecución de los objetivos organizacionales; ya que es uno de los componentes de toda actividad económica que comprende políticas, técnicas y acciones empleadas en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control evaluación y liquidación del ciclo de un ejercicio económico.

2.3.2. OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

El presupuesto tiene como objetivos principales los siguientes:

2.3.2.1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

2.3.2.2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

2.3.2.3. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

2.3.3. PROCESO DE PRESUPUESTO

El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:

2.3.3.1. Programación presupuestaria.

2.3.3.2. Formulación presupuestaria.

2.3.3.3. Aprobación presupuestaria.

2.3.3.4. Ejecución presupuestaria.

2.3.3.5. Evaluación y seguimiento presupuestario.

2.3.3.6. Clausura y liquidación presupuestaria.

2.3.4. PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO

Los presupuestos públicos se regirán bajo los siguientes principios:

2.3.4.1. Universalidad Los presupuestos contendrán la totalidad de los ingresos y gastos, no será posible compensación entre ingresos y gastos de manera previa a su inclusión en el presupuesto.

2.3.4.2. Unidad El conjunto de ingresos y gastos debe contemplarse en un solo presupuesto bajo un esquema estandarizado; no podrán abrirse presupuestos especiales ni extraordinarios.

2.3.4.3. Programación Las asignaciones que se incorporen en los presupuestos deberán responder a los requerimientos de recursos identificados para conseguir los objetivos y metas que se programen en el horizonte anual y plurianual.

2.3.4.4. Equilibrio y estabilidad El presupuesto será consistente con las metas anuales de déficit/superávit fiscal bajo un contexto de estabilidad presupuestaria en el mediano plazo.

2.3.4.5. Plurianualidad El presupuesto anual se elaborará en el marco de un escenario plurianual coherente con las metas fiscales de equilibrio y sostenibilidad fiscal de mediano plazo.

2.3.4.6. Eficiencia La asignación y utilización de los recursos del presupuesto se hará en términos de la producción de bienes y servicios públicos al menor costo posible para una determinada característica y calidad de los mismos.

2.3.4.7. Eficacia El presupuesto contribuirá a la consecución de las metas y resultados definidos en los programas contenidos en el mismo.

2.3.4.8. Transparencia El presupuesto se expondrá con claridad de forma que pueda ser entendible a todo nivel de la organización del Estado y la sociedad y será objeto permanente de informes públicos sobre los resultados de su ejecución.

2.3.4.9. Flexibilidad El presupuesto será un instrumento flexible en cuanto sea susceptible de modificaciones para propiciar la más adecuada utilización de los recursos para la consecución de los objetivos y metas de la programación.

2.3.4.10. Especificación El presupuesto establecerá claramente las fuentes de los ingresos y la finalidad específica a la que deben destinarse; en consecuencia, impone la limitación que no permite gastar más allá del techo asignado y en propósitos distintos de los contemplados en el mismo.

2.4. BASE LEGAL DEL PRESUPUESTO

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ibarra, se regula actualmente por las siguientes disposiciones legales:

2.4.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Los artículos que se asocian a la asignación de presupuesto a los Gobierno Autónomos Descentralizados son los siguientes:

Según (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008), Art. 238 inciso primero de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con los Arts. 5 y 53 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, establecen que los gobiernos autónomos descentralizados municipales gozarán de autonomía política, administrativa y financiera.

Art. 264 último inciso de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con el Art. 57, literal a) del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, facultan a los gobiernos municipales a expedir ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones.

2.4.2. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTÓNOMA Y DESCENTRALIZACIÓN (COOTAD)

Así mismo para dar cumplimiento a lo indicado en los artículos de la Constitución según la COOTAD establece lo siguiente en relaciona la presupuesto.

Arts. 215 al 249 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización norman los aspectos referentes a los Presupuestos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en concordancia con los Arts. 97 al 112 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, y Normas Técnicas de Presupuesto actualizadas al 11 de octubre del 2011.

Capítulo VII, Presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, establece la normatividad y procedimiento para la formulación, elaboración, aprobación, ejecución y evaluación del

presupuesto, que iniciará el 1 de Enero y terminará el 31 de Diciembre del año 2011.

En la que indica que es necesario contar con una planificación presupuestaria, en que se determine los ingresos que deberán financiar los gastos en forma igualitaria, mediante una adecuada programación de la necesidad pública a satisfacer. El presupuesto deberá ajustarse al PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL CANTÓN IBARRA en el que se tiene los objetivos: Generales, específicos, estrategias y metas; para el cumplimiento de los fines políticos, económicos y sociales.

Se indica también que es política de la Municipalidad de Ibarra, aplicar el Presupuesto Basado en Resultados de conformidad con la normativa vigente, en donde se determina los mecanismos y procesos de financiamiento del sector público con la demanda de productos en bienes y servicios con el fin de vincularlos con las asignaciones presupuestarias para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas que habitan en el cantón, propiciando el desarrollo económico y social, sustentable, reconociendo la diversidad de la naturaleza y la comunidad, con sus costumbres atávicas que respondan a nuevos retos e incentivos propios de nuestro tiempo libres del analfabetismo, generando un cantón con acceso a la educación, cultura, deportes y recreación, fortaleciendo su patrimonio cultural con la participación comunitaria como garantía del desarrollo sostenible, para que todos sientan a Ibarra turística, ¡ciudad a la que siempre se vuelve!.

2.4.3. CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS

Capítulo III. DEL COMPONENTE DE PRESUPUESTO

Según el (CÓDIGO ORGANICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, 22 de Octubre del 2010) Art. 95.- Contenido y finalidad.- Comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos a fin de cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas.

Art. 96.- Etapas del ciclo presupuestario.- *El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:*

- 1. Programación presupuestaria.*
- 2. Formulación presupuestaria.*
- 3. Aprobación presupuestaria.*
- 4. Ejecución presupuestaria.*
- 5. Evaluación y seguimiento presupuestario.*
- 6. Clausura y liquidación presupuestaria.*

Con la finalidad de asegurar una adecuada coordinación de procesos interinstitucionales en todas las fases del ciclo presupuestario, el ente rector de las finanzas públicas emitirá lineamientos a todas las entidades del Sector Público, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Estos lineamientos serán referenciales para los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Sección I.

PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA

Según el (CÓDIGO ORGANICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, 22 de Octubre del 2010) en el Art. 97.- Contenido y finalidad.- *Fase del ciclo presupuestario en la que, en base de los objetivos determinados por la planificación y las disponibilidades presupuestarias coherentes con el escenario fiscal esperado, se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad; y los plazos para su ejecución.*

La programación presupuestaria es la previsión de los requerimientos reales de recursos para el desarrollo de las actividades programadas y los Planes Operativos de las instituciones del Estado, en un año calendario. Parte de las directrices presupuestarias dispuestas por el Ministerio de Finanzas en función de: las normas vigente (leyes o decretos), perspectivas macroeconómicas y de decisiones vinculadas al Plan de Gobierno y a la política económica. Se trata de pasar de la antigua presupuestación inercial (en función de la inflación) a una presupuestación en función de prioridades, programas y resultados.

Sección II.

FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA

Según (CÓDIGO ORGANICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, 22 de Octubre del 2010) en los artículos:

Art. 98.- Contenido y finalidad.- Es la fase del ciclo presupuestario que consiste en la elaboración de las proformas que expresan los resultados de la programación presupuestaria, bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo, su comprensión y permitir la agregación y consolidación.

Art. 99.- Universalidad de recursos.- Los recursos que por cualquier concepto obtengan, recauden o reciban las entidades y organismos que conforman el Presupuesto General del Estado son recursos públicos, por lo que su uso no podrá ser determinado directamente por aquellas entidades u organismos, a excepción de los recursos fiscales generados por las instituciones, los mismos que tendrán una reglamentación específica.

Art. 100.- Formulación de proformas institucionales.- Cada entidad y organismo sujeto al Presupuesto General del Estado formulará la proforma del presupuesto institucional, en la que se incluirán todos los egresos necesarios para su gestión. En lo referido a los programas y proyectos de inversión, únicamente se incluirán los que hubieren sido incorporados en el Plan Anual de Inversión (PAI), o que hubieren obtenido la prioridad de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa durante la ejecución presupuestaria. Dichas proformas deben elaborarse de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo, la programación fiscal y las directrices presupuestarias.

Art. 101.- Normas y directrices.- En la formulación de las proformas presupuestarias del sector público, incluidas las de las empresas públicas, gobiernos autónomos descentralizados, banca pública y seguridad social, se observarán obligatoriamente las normas técnicas, directrices, clasificadores y catálogos emitidos por el ente rector del SINFIP.

Art. 102.- Contenido y envío de las proformas presupuestarias institucionales.- Las proformas incluirán todos los ingresos y egresos previstos para el ejercicio fiscal en el que se vayan a ejecutar. Ninguna entidad del sector público podrá excluir recursos para cubrir egresos por fuera de su presupuesto.

Art. 103.- Consolidación y elaboración de la proforma presupuestaria.- El ente rector del SINFIP considerando las directrices presupuestarias emitidas y la disponibilidad real de recursos revisará, reformará de ser el caso, recomendará y consolidará las proformas institucionales, base sobre la cual

elaborará la Proforma del Presupuesto General del Estado. En lo referente a la inversión pública se coordinará con el ente rector de la planificación nacional.

La formulación es la estimación cuantificada, agregada en valores monetarios, de los ingresos, gastos e inversiones de las actividades y proyectos definidos en los Planes Operativos, programas y subprogramas, de las entidades del Estado que forman parte del Sector Público No Financiero.

En este proceso, se elaboran algunos instrumentos que permitirán definir el horizonte y alcance del proyecto de Pro forma a presentar en la Asamblea Nacional. Se elaboran instrumentos como la Planificación Plurianual (cuatro años), y el Plan Anual de Inversiones; se consolida y valida la información para la elaboración de escenarios. De este ejercicio surge el Proyecto de Pro forma Presupuestaria a presentar a la Asamblea Nacional. Éste, a su vez, debe regirse al Plan Nacional de Desarrollo, elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación - SENPLADES.

Sección III

APROBACIÓN PRESUPUESTARIA

Según el (CÓDIGO ORGANICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, 22 de Octubre del 2010) en el Art. 106.- Normativa aplicable.- La aprobación del Presupuesto General del Estado se realizará en la forma y términos establecidos en la Constitución de la República. En caso de reelección presidencial, el Presidente reelecto enviará la proforma 30 días después de proclamados los resultados de la segunda vuelta.

Art. 107.- Presupuestos prorrogados.- Hasta que se apruebe el Presupuesto General del Estado del año en que se posesiona el Presidente o Presidenta de la República, regirá el presupuesto inicial del año anterior. En el resto de presupuestos del sector público se aplicará esta misma norma.

Art. 108.- Obligación de incluir recursos.- Todo flujo de recurso público deberá estar contemplado obligatoriamente en el Presupuesto General del Estado o en los Presupuestos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Empresas Públicas, Banca Pública y Seguridad Social.

Art. 109.- Vigencia y obligatoriedad.- *Los presupuestos de las entidades y organismos señalados en este código entrarán en vigencia y serán obligatorios a partir del 1 de enero de cada año, con excepción del año en el cual se posesiona el Presidente de la República.*

Art. 110.- Ejercicio presupuestario.- *El ejercicio presupuestario o año fiscal se inicia el primer día de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año.*

Art. 111.- Consistencia de los Presupuestos.- *Las entidades y organismos que no pertenecen al Presupuesto General del Estado no podrán aprobar presupuestos que implique:*

Art. 112.- Aprobación de las proformas presupuestarias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Empresas Públicas Nacionales, Banca Pública y Seguridad Social.- *Las proformas presupuestarias de las entidades sometidas a este código, que no estén incluidas en el Presupuesto General del Estado, serán aprobadas conforme a la legislación aplicable y a este código. Una vez aprobados los presupuestos, serán enviados con fines informativos al ente rector de las finanzas públicas en el plazo de 30 días posteriores a su aprobación. Las Empresas Públicas Nacionales y la Banca Pública, tendrán además, la misma obligación respecto a la Asamblea Nacional.*

Presentado el Proyecto de Pro forma Presupuestaria a la Asamblea Nacional, ésta planteará observaciones y propondrá cambios en la distribución y montos de los recursos, por ingresos y gastos, de la Pro forma, sin alterar su monto global. De este debate, que deberá desarrollarse en los treinta días posteriores a la entrega, surge el Presupuesto Inicial Aprobado, instrumento que resume las aspiraciones y visión de desarrollo que el Estado promoverá en el siguiente año calendario, a través de los recursos presupuestarios. Las instituciones del Estado, como entes ejecutores, inmediatamente disponen de los recursos aprobados en el presupuesto, en base a una programación cuatrimestral.

Sección IV

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Según el (CÓDIGO ORGANICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, 22 de Octubre del 2010) en el Art. 113.- Contenido y finalidad.- *Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización*

óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

Art. 114.- Normativa aplicable.- *Las disposiciones sobre la programación de la ejecución, modificaciones, establecimiento de compromisos, devengamientos y pago de obligaciones serán dictadas por el ente rector de las finanzas públicas y tendrán el carácter de obligatorio para las entidades y organismos del Sector Público no Financiero.*

Art. 115.- Certificación Presupuestaria.- *Ninguna entidad u organismo público podrán contraer compromisos, celebrar contratos, ni autorizar o contraer obligaciones, sin la emisión de la respectiva certificación presupuestaria.*

Art. 116.- Establecimiento de Compromisos.- *Los créditos presupuestarios quedarán comprometidos en el momento en que la autoridad competente, mediante acto administrativo expreso, decida la realización de los gastos, con o sin contraprestación cumplida o por cumplir y siempre que exista la respectiva certificación presupuestaria. En ningún caso se adquirirán compromisos para una finalidad distinta a la prevista en el respectivo presupuesto.*

El compromiso subsistirá hasta que las obras se realicen, los bienes se entreguen o los servicios se presten. En tanto no sea exigible la obligación para adquisiciones nacionales e internacionales, se podrá anular total o parcialmente el compromiso.

Art. 117.- Obligaciones.- *La obligación se genera y produce afectación presupuestaria definitiva en los siguientes casos:*

- 1. Cuando ineludiblemente por excepción deban realizarse pagos sin contraprestación, de acuerdo con lo que dispongan las normas técnicas de presupuesto que dicte el ente rector de las finanzas públicas; y,*
- 2. Cuando se reciban de terceros obras, bienes o servicios adquiridos por autoridad competente, mediante acto administrativo válido, haya habido o no compromiso previo.*

Art. 118.- Modificación del Presupuesto.- *El ente rector de las finanzas públicas podrá aumentar o rebajar los ingresos y gastos que modifiquen los niveles fijados en el Presupuesto General del Estado hasta por un total del 15% respecto de las cifras aprobadas por la Asamblea Nacional. En ningún caso esta modificación afectará los recursos que la Constitución de la República y la Ley asignen a los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Estas*

modificaciones serán puestas en conocimiento de la Comisión del Régimen Económico y Tributario su Regulación y Control de la Asamblea Nacional en el plazo de 90 días de terminado cada semestre.

Comprende el conjunto de acciones destinadas al uso de los recursos, humanos, materiales y financieros, asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos, para atender las necesidades de la población.

En esta fase se identifican cuatro instancias de la ejecución presupuestaria:

Presupuesto Inicial, Presupuesto Codificado, Presupuesto Comprometido, Presupuesto Devengado.

Sección V

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Según el (CÓDIGO ORGANICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, 22 de Octubre del 2010) en el Art. 119.- Contenido y finalidad.- Fase del ciclo presupuestario que comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas.

Art. 120.- Normativa aplicable.- Las disposiciones sobre el seguimiento y la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria serán dictadas por el ente rector de las finanzas públicas y tendrán el carácter de obligatorio para las entidades y organismos que integran el sector público.

En esta etapa, cada institución del Estado realiza el análisis en base al Sistema de Control y Evaluación Presupuestaria y lo entrega al Ministerio de Finanzas para un análisis detallado y crítico de los resultados obtenidos en la gestión presupuestaria, a fin de cuantificar su grado de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Este proceso se realiza mediante la generación de indicadores y análisis de la evolución de la ejecución en términos reales y financieros, frente a lo programado, buscando identificarlas causas de las variaciones observadas, y planteándolas medidas correctivas, en los casos necesarios. La evaluación de la ejecución, en términos de impacto, la realiza SENPLADES, con quien

conjuntamente el Ministerio realiza las modificaciones y reformas según los requerimientos de las instituciones, para registrarlas en el Presupuesto Codificado.

Sección VI

CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA

Según el (CÓDIGO ORGANICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, 22 de Octubre del 2010) en el Art. 121.- Clausura del presupuesto.- Los presupuestos anuales del sector público se clausurarán el 31 de diciembre de cada año. Después de esa fecha no se podrán contraer compromisos ni obligaciones, ni realizar acciones u operaciones de ninguna naturaleza, que afecten al presupuesto clausurado.

Art. 122.- Liquidación del presupuesto.- La liquidación del Presupuesto General del Estado se expedirá por Acuerdo del ente rector de las finanzas públicas, hasta el 31 de marzo del año siguiente, de acuerdo a las normas técnicas que éste expida para el efecto. El mismo plazo aplicará para el resto del Sector Público.

Finalmente, luego de realizada la fase de cierre, se procede a la Liquidación del Presupuesto del Gobierno Central, que son los resultados definitivos que dan cuenta del uso de los recursos por parte del Gobierno Central durante el año.

La liquidación se realiza mediante Acuerdo Ministerial hasta el 31 de marzo del año siguiente, y debe arrojar los siguientes resultados: Déficit o Superávit Presupuestario, Déficit o Superávit de Caja, Cuenta Ahorro Inversión Financiamiento – CAIF.

2.5. GESTIÓN DE PRESUPUESTO POR RESULTADOS

2.5.1. DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Según ARNILLAS, Federico (2007), dice: “Es una metodología o esquema de presupuestación que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto en una visión de logro de resultados a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales para la reasignación, reprogramación y ajustes de las intervenciones”.

Según el MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FIANZAS PERÚ, (2009) afirma “El Presupuesto por Resultados es un instrumento característico de la Nueva Gerencia Pública, que ordena el ciclo presupuestal en función a los RESULTADOS que valora y requiere el ciudadano y a los PRODUCTOS necesarios para lograrlos. Estos resultados son consistentes con las funciones del Estado para garantizar el bienestar ciudadano y los objetivos de política nacionales y el desarrollo.

Según FAINBOIM, Israel (2007), dice: “Se entenderá la presupuestación por resultados, como los mecanismos y procesos de financiamiento del sector público, encaminados a vincular la asignación de recursos con los productos y resultados, en términos de sus efectos sobre la sociedad, con el objetivo de mejorar la eficiencia asignativa y productiva del gasto público”.

Se entenderá la presupuestación por resultados, PPR, como los mecanismos y procesos de financiamiento del sector público encaminados a vincular la asignación de recursos con los productos y resultados, en términos de sus efectos sobre la sociedad, con el objetivo de mejorar la eficiencia asignativa y productiva del gasto público.

2.5.2. OBJETIVO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS

El presupuesto basado en resultados se rige los siguientes beneficios:

2.5.2.1. Lograr que el proceso de gestión presupuestaria se desarrolle según los principios y métodos del enfoque por resultados contribuyendo a construir un Estado eficaz, capaz de generar mayores niveles de bienestar en la población.

2.5.2.2. El Presupuesto por Resultados es un nuevo enfoque para elaborar el Presupuesto Público en el que las interacciones a ser financiadas con los recursos públicos, se diseñan, ejecutan y evalúan en relación a los cambios que propician a favor de la población, particularmente la más pobre del país.

2.5.3. PROPÓSITO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Fortalecer la eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del Estado respecto del bienestar de la población, en particular, de los pobres y excluidos.

2.5.4. ELEMENTOS Y DEFINICIONES FUNDAMENTALES DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS

2.5.4.1. RELACIÓN INSUMO-PRODUCTO O CADENA DE PRODUCCIÓN

Implica el reconocimiento que todo bien o servicio producido por una institución es consecuencia de la combinación de los recursos utilizados como insumos a través de una función de producción que define las actividades o conjunto de tareas necesarias para el efecto; y, que dichos bienes y servicios provistos por las instituciones a la sociedad generan algún tipo de resultado o efecto susceptible de ser medido.

2.5.4.2. PRODUCTO

Según (DOUGLAS R. Emery, JOHN D. Finerty, JOHN D. Stowe., 2008) sostiene que; “Producto constituye un bien o servicio que un ente público proporciona a terceros externos con relación al mismo, en este caso la sociedad. Los bienes y servicios que se entregan a otros entes públicos no se consideran como producto sujeto a medición de resultados”.

Producto implica un bien o servicio final o terminal del proceso de producción; excluye la producción intermedia. Los productos expresados en bienes o servicios dentro de una misma institución no se consideran productos finales sino intermedios.

2.5.4.3. RESULTADOS

Según (MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICA) manifiesta que: “Resultados son los efectos previstos de la provisión de los productos a la sociedad. Son cambios causados por la intervención pública en los

individuos, las estructuras sociales o el entorno físico. Un producto puede generar uno o más resultados previstos”.

Resultados próximos son los efectos más directos o inmediatos del producto. Los resultados de alto nivel se refieren al objetivo o propósito final de proporcionar el producto, los primeros son medios para alcanzar los segundos. De manera simplificada, Resultados podrán asimilarse a Resultados próximos y Efectos a Resultados de alto nivel.

2.5.4.4. ACTIVIDADES E INSUMOS

Según (MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICA), sostiene que:
“Actividades son tipo de tareas asumidas para la elaboración y provisión de los productos. Los insumos son los recursos humanos, materiales, físicos y de servicios necesarios para la producción de un bien o servicio. En la medida que se expresan en términos monetarios dan lugar a los requerimientos de financiamiento y su punto de encuentro con la presupuestación”.

2.5.5. MEDICIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La medición del producto se basa en el establecimiento de unidades de medida, definidas como aquellas que permiten cuantificar la producción de los bienes y servicios generados y provistos en un período de tiempo dado. Los programas presupuestarios contendrán la cuantificación de las metas de producción anual en las unidades de medida que correspondan.

2.5.6. MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS

Según (Ministerio de Finanzas, 2011) indica que: *“La medición de resultados tiene como propósito establecer el desempeño de los programas públicos en términos de los efectos inmediatos y los de mayor alcance, para cuyo efecto se utilizan indicadores de resultados”.*

Los conceptos que están detrás de la medición de resultados son los de eficiencia y eficacia. La eficiencia se refiere a la entrega de un producto al menor costo posible, dada una calidad para los mismos y determinados precios de los insumos. Eficacia se refiere al grado de éxito que tiene un producto o programa determinado en el logro de los resultados previstos.

2.5.7. INDICADORES DE RESULTADOS

Según (Ministerio de Finanzas, 2011) indica que: “Los indicadores de resultados permiten conocer el aporte de los bienes y servicios provistos para el cumplimiento de los objetivos del programa y de las políticas públicas. Estos indicadores se expresan normalmente en términos porcentuales o relativos para reflejar el grado de contribución a la satisfacción de las demandas de la sociedad o su cobertura”.

Los indicadores son relaciones cuantitativas entre dos variables. Se clasifican según correspondan a los objetivos de eficacia y de eficiencia. Los indicadores de eficiencia miden la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos empleados para producirlos. Los indicadores de eficacia reflejan el grado de cumplimiento en la obtención de los productos respecto de lo programado en un período determinado.

En suma, bajo esta técnica, todo programa presupuestario contendrá metas de producción de bienes y servicios finales consistentes con los objetivos de los planes operativos anuales sobre los que se definirán sus impactos en el corto y mediano plazo a través de indicadores de resultados.

2.5.8. CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Las características del Presupuesto por Resultados nos permiten ver porqué decimos que esta estrategia introduce un cambio en la forma de hacer el Presupuesto; rompiendo además con el esquema tradicional de enfoque institucional de intervenciones que generan aislamiento y nula articulación de la intervención del Estado.

- Parte de una visión integrada de planificación y presupuesto, y de la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados.
- Plantea el diseño de acciones en función a la resolución de problemas críticos que afectan a la población y que requiere de la participación de diversos actores, que alinean su accionar en tal sentido.

2.5.9. VENTAJAS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Al aplicar este método de presupuesto por resultados se puede obtener las siguientes ventajas:

- El Presupuesto por Resultados establece relación directa entre el gasto y los bienes y servicios finales que cada entidad o sector entrega.
- Con indicadores de desempeño provee información sobre los resultados de la gestión y el impacto económico y social del gasto asignado.
- Mejora la información para la toma de decisiones al interior del sector público.
- Reduce el “incrementalismo” y contribuye a la sostenibilidad fiscal.
- Facilita la evaluación y el control ciudadano sobre los recursos y programas públicos
- Hace que las asignaciones de recursos al interior de las entidades coincida con los objetivos y prioridades aprobados en el Plan Nacional de Desarrollo.
- Facilita y hace más transparente la discusión del presupuesto en el Congreso.
- Incentiva a la administración a generar resultados para la ciudadanía.
- Contribuye a restablecer la confianza de los ciudadanos y los contribuyentes en el Estado.

2.6. DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA

2.6.1. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

La relación insumo-producto-resultado, que fundamenta la metodología de presupuestación por resultados, se articulará sobre la base de una estructura programática adecuada para cada institución. Para el efecto se utilizarán categorías programáticas establecidas según su jerarquía, el condicionamiento en la generación de los productos y la naturaleza económica de éstos.

2.6.2. CATEGORÍA PROGRAMÁTICA

Según (DOUGLAS R. Emery, JOHN D. Finerty, JOHN D. Stowe., 2008): “Son los niveles de presupuestación de las acciones sustantivas de una Institución, las cuales responden a la red de producción”.

A través de las categorías programáticas, se expresa la producción final y se determinan las unidades ejecutoras responsables del uso de los recursos y de la generación de los productos o servicios en términos de metas, unidades de medida, costos de producción e indicadores de gestión.

2.6.3. PROPÓSITOS DE LA CATEGORÍA PROGRAMÁTICA

Las categorías programáticas tienen los siguientes propósitos:

- Organizar las acciones institucionales de forma que los recursos utilizados tengan una clara expresión en productos cuantificables y objeto de medición de sus efectos con indicadores de resultados e impactos.
- Posibilitar la asignación de recursos financieros para la ejecución de acciones presupuestarias de adquisición de insumos que luego se transformarán en productos.
- Dar un ordenamiento y direccionalidad al gasto en su clasificación funcional.
- Facilitar la adopción de decisiones de asignación de financiamiento entre objetivos alternativos implícitos en cada categoría programática.

2.6.3.1. CATEGORÍAS PROGRAMÁTICAS

Las categorías a utilizarse son: programas, proyectos y actividades.

- **Programa.** El programa expresa el producto o grupo de productos, con característica final o terminal, que resultan del proceso de producción.
- **Proyecto.** Es la categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un bien de capital (inversión real) y la formación, mejora o incremento del capital humano (inversión social).
- **Actividad.** Es la categoría programática de menor nivel, cuya producción puede ser terminal en el caso que contribuya a la producción y provisión del programa o proyecto, o intermedia si precede a otras actividades necesarias para los programas o proyectos. Actividades son un tipo de tareas asumidas para la elaboración y provisión de los productos.

2.7. DE LA FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA

2.7.1. ESTRUCTURA DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos se estructurarán según la ubicación que corresponda a las instituciones en la conformación del sector público no financiero, la naturaleza económica de los ingresos y gastos y las finalidades que se persiguen de éstos últimos, sin perjuicio de otras clasificaciones que se estimen pertinentes en

aplicación del principio de transparencia. La estructura programática del presupuesto reflejará la vinculación con la planificación.

2.7.2. CLASIFICACIONES PRESUPUESTARIAS

Según (DOUGLAS R. Emery, JOHN D. Finerty, JOHN D. Stowe., 2008) indica que: “Las clasificaciones presupuestarias son instrumentos que permiten organizar y presentar la información que nace de las operaciones correlativas al proceso presupuestario con el objeto de facilitar la toma de decisiones durante el mismo”.

El presupuesto Municipal constará de las siguientes partes:

- Ingresos
- Egresos; y,
- Disposiciones Generales.

2.7.2.1. Ingresos

Según (DEVELOPMENT, 2007, pág. 89) Manifiesta que: “Frecuentemente se define el ingreso como el dinero que puede obtener una persona natural o jurídica”.

Estimaciones anuales, plurianuales o de otros períodos, de las recaudaciones por distintas fuentes, obtenidas para financiar los egresos presupuestarios.

2.7.2.2. Ingresos corrientes

Son los provenientes de Impuestos, Tasas, Contribuciones, Venta de Bienes, Prestación de Servicios, Rentas de la Propiedad, Multas y Sanciones y Otros, y. Otros Ingresos Corrientes.

2.7.2.3. Ingresos de capital

Según (Diccionario de Contabilidad y Finanzas., 2001) indica que: “Son aquellos recursos provenientes de la venta de activos fijos y valores financieros, financiamiento interno y externo. Las transferencias del Gobierno a las entidades públicas del estado para inversión física,

financiera y amortización de pasivos, constituyen para ellas ingresos de capital”.

Son el producto de la venta de activos de capital como bienes raíces, activos intangibles, existencias y activos de capital fijo en edificios, construcciones y equipo, con un valor superior a un mínimo determinado y utilizable durante más de un año en el proceso de producción, conllevan por lo mismo operaciones de carácter extraordinario. Se dividen en ingresos derivados de la venta de bienes y valores y en recuperación de capital. Siempre tienen correspondencia con movimientos en las cuentas de activo o pasivo.

2.7.2.4. Ingresos de financiamiento

Por ingresos financieros son todos aquellos que provienen de las diversas fuentes de financiamiento a las que el Estado se ve precisado a recurrir, adición a las prestaciones fiscales recibidas de los contribuyentes, para integrar el Presupuesto Nacional. Los ingresos financieros son susceptibles de dividirse en los siguientes rubros:

2.7.2.5. Egreso:

Término que comprende tanto los gastos como las erogaciones realizadas por los entes económicos para cancelar las obligaciones de amortización de la deuda.

2.7.2.6. Gasto:

Según (EDICIONES LUMARSO, 2006) manifiesta: “Por el lado de los gastos estos se conciben como obligaciones asumidas por una determinada actividad económica, como resultado de una acción transaccional de compra – venta, especificando su naturaleza u origen, un primer cuadro presupuestario se puede elaborar en términos simplificados muy generales”.

Es toda aquella erogación que llevan a cabo los entes económicos para adquirir los medios indispensables en la realización de sus actividades de producción de bienes o servicios.

- **Gastos corrientes:** Son los gastos de consumo y/o producción, la renta de la propiedad y las transacciones otorgadas a los otros componentes del sistema económico para financiar gastos de esas características.
- **Gastos de capital:** Son los gastos destinados a la inversión real y las transferencias de capital que se efectúan con ese propósito a los exponentes del sistema económico.

2.7.3. Expedición y Actualización de Catálogos y Clasificadores

Las clasificaciones presupuestarias se expresarán en los correspondientes catálogos y clasificadores que serán definidos y actualizados por la Subsecretaría de Presupuestos, con excepción del Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos que será expedido por el Ministro de Economía y Finanzas, inclusive sus reformas o actualizaciones. Para cada catálogo y clasificador se establecerán sus elementos componentes y número de dígitos necesario en función de las necesidades de exposición de información y en el marco del diseño del sistema de administración financiera integrado.

2.7.4. Claves Presupuestarias

La Subsecretaría de Presupuestos definirá los elementos componentes de la clave presupuestaria de ingresos y gastos, la que podrá contener campos visibles y campos relacionados para posibilitar la vinculación de dichos componentes con otros elementos que son necesarios para la construcción de determinada información fiscal y financiera. La clave presupuestaria de ingresos y gastos se definirá para cada ejercicio fiscal y será comunicada a las instituciones como parte de la metodología de elaboración de los presupuestos que forma parte de las Directrices Presupuestarias.

2.7.5. Formulación del Programa Anual de Inversiones

La formulación del Programa Anual de Inversiones, PAI, que estará contenido en la proforma del Presupuesto General del Estado, se efectuará de manera coordinada entre la unidad administrativa del MEF responsable del tratamiento de las inversiones y la SENPLADES, Para ello, las Directrices Presupuestarias incorporarán los lineamientos y requisitos para la inclusión de los

proyectos en las proformas institucionales. La proforma solo incorporará los proyectos que consten en el PAI.

2.7.6. Estructura y Contenido de la Proforma del Presupuesto General del Estado

Sobre la base del escenario definitivo de la proforma del Presupuesto General del Estado, una vez efectuados los ajustes que provengan de la Presidencia de la República, la Subsecretaría de Presupuestos procederá a emitir el documento que contiene la proforma con la siguiente estructura:

2.7.6.1. Presupuesto consolidado del gobierno central.

2.7.6.2. Presupuesto agregado y consolidado de las instituciones autónomas y descentralizadas.

2.7.6.3. Presupuesto agregado y consolidado de las instituciones de la seguridad social.

2.7.6.4. Presupuesto de ingresos pre asignados.

2.7.6.5. Presupuesto de fondos especiales.

2.7.6.6. Presupuesto General del Estado Consolidado.

El contenido básico de la proforma presupuestaria será el siguiente, sin perjuicio de la incorporación de otra información que se construya por las combinaciones factibles entre las distintas clasificaciones:

- Composición por sector-institución.
- Composición por grupos de ingresos y gastos.
- Composición por fuentes de financiamiento.
- Composición por finalidad y función.
- Composición geográfica.
- Composición por estructura programática
- Composición de los recursos humanos.
- Cuenta ahorro-inversión-financiamiento.
- Las proformas institucionales se presentarán al nivel de grupo fuente para sus correspondientes unidades ejecutoras en términos de la composición por sector-institución-unidad ejecutora-grupo-fuente A la proforma presupuestaria se

acompañarán como anexos:

Presentación del documento, con la descripción del marco macroeconómico en que se sustenta la proforma, las políticas de ingresos, gastos y endeudamiento correlativas, y el déficit/superávit esperado.

- Justificativo de los ingresos y financiamiento esperados.
- Explicativo de los gastos y aplicaciones de financiamiento previstos.
- Plan Anual de Inversiones contenido en la Proforma.
- Detalle de los programas presupuestarios incorporados en la Proforma con sus correspondientes objetivos, metas e indicadores.
- Marco plurianual de la programación de la proforma.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. NIVELES DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA (FILOSOFÍA ESTRATÉGICA)

Misión.

El Municipio de Ibarra planifica, regula, ejecuta y promueve el desarrollo integral sostenible del cantón, a través de servicios de calidad eficientes y transparentes con la participación activa de la ciudadanía socialmente responsable a fin de lograr el buen vivir.

Visión.

Seremos un Municipio líder en gestión, con responsabilidad social, que garantice equidad, honestidad, trabajo y eficiencia porque Ibarra se constituya en un cantón próspero, atractivo e incluyente, capital de los servicios y el conocimiento, referente del buen vivir en la región norte del Ecuador.

Valores Institucionales.

- **Compromiso:** Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas, institucionalizando los procesos, capacitando, fundamentando y buscando la participación de todos para lograr el desarrollo de las competencias genéricas y específicas.
- **Lealtad:** Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del recurso humano.
- **Responsabilidad.-** Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional.
- **Puntualidad.-** Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.
- **Trabajo en Equipo.-** Las acciones a realizarse deben ser el producto del consenso y la labor mancomunada.

- **Servicio.-** Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.
- **Respeto.-** Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentará en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.
- **Proactividad.-** Asumimos el pleno control de nuestro comportamiento de modo dinámico e innovador, adelantándonos a la toma de iniciativas en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, incluso sobre las circunstancias adversas.
- **Excelencia.-** Buscamos satisfacer con los más altos estándares de efectividad y calidad a todos los usuarios internos y externos, el éxito se medirá en función de los resultados que se alcance.
- **Integridad.-** Somos honestos y transparentes en nuestra actuación pública y privada con sujeción a las normas morales y legales. Vivimos la integridad en la forma como tratamos a nuestros usuarios y compañeros, y en las decisiones que tomamos día tras día.
- **Liderazgo.-** Capacidad de respuesta oportuna a necesidades y requerimiento de los usuarios, con compromiso social, idoneidad, sensibilidad, honestidad, innovación y tecnología, propendiendo el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.
- **Ética.-** La Municipalidad de Ibarra, se orienta al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad ejerciendo una conducta adecuada, objetiva y razonable.

Principios Institucionales:

- **Mejoramiento continuo.-** La Municipalidad aplicará todos los procedimientos técnicos e instrumentos gerenciales que le permitan responder oportunamente a los cambios del entorno, contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados excelentes en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.
- **Oportunidad.-** Cumplir a tiempo y con calidad las funciones en la prestación de los servicios a los usuarios.

- **Colaboración.-** Los empleados realizan aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que enfrente la organización o nuestros usuarios.
- **Eficacia.-** Ser eficaz implica hacer las cosas bien hechas desde el principio. De forma planificada y organizada.
- **Austeridad.-** Los colaboradores de la Municipalidad de Ibarra, deben obrar con sobriedad y racionalización en el uso de los recursos, de tal manera que proyecten una imagen de transparencia en su gestión y de calidad en sus funciones.
- **Eficiencia.-** Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los usuarios de los servicios públicos, sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente. Para ser eficiente se requiere un objetivo, tener clara una tarea, que exista un mínimo de motivación, un uso racional del tiempo y la obtención de un resultado.

3.1.1. NIVELES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Procesos de la Municipalidad.-

La Municipalidad del Cantón Ibarra mantiene procesos internos que con la participación ciudadana tienen como objetivo crear escenarios que impulsen el crecimiento de una comunidad democrático, libre, crítico, creativo, solidario que promuevan el desarrollo económico, tecnológico, social y científico, estableciendo alianzas que permitan cumplir con los objetivos propuestos. Se ordenan y clasifican de conformidad con los siguientes niveles:

- a) Procesos Legislativos y Gobernantes: Nivel Directivo – Ejecutivo
- b) Procesos Habilitantes: Nivel Asesor – Nivel de Apoyo
- c) Procesos Agregadores de Valor: Nivel Operativo

De la estructura básica alineada a la misión.

El Municipio del Cantón Ibarra, para el cumplimiento de su misión y visión, se encuentra estructurado mediante procesos que integran los diferentes niveles de la administración municipal:

1. PROCESOS GOBERNANTES:

1.1 Concejo Municipal

1.2 Alcaldía

2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

2.1 Obras Públicas, Tránsito y Seguridad Vial

2.2 Participación Ciudadana

2.3. Salud y Medio Ambiente

2.4. Educación, Cultura Deportes y Recreación

2.5. Desarrollo y Planificación Turística

3. PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA Y APOYO:

3.1. Auditoría Interna

3.2 Secretaría General

3.3 Procuraduría Síndica

3.4. Administración General

3.5. Gestión Financiera

3.6. Gestión Avalúos y Catastros

3.7. Gestión Administrativa

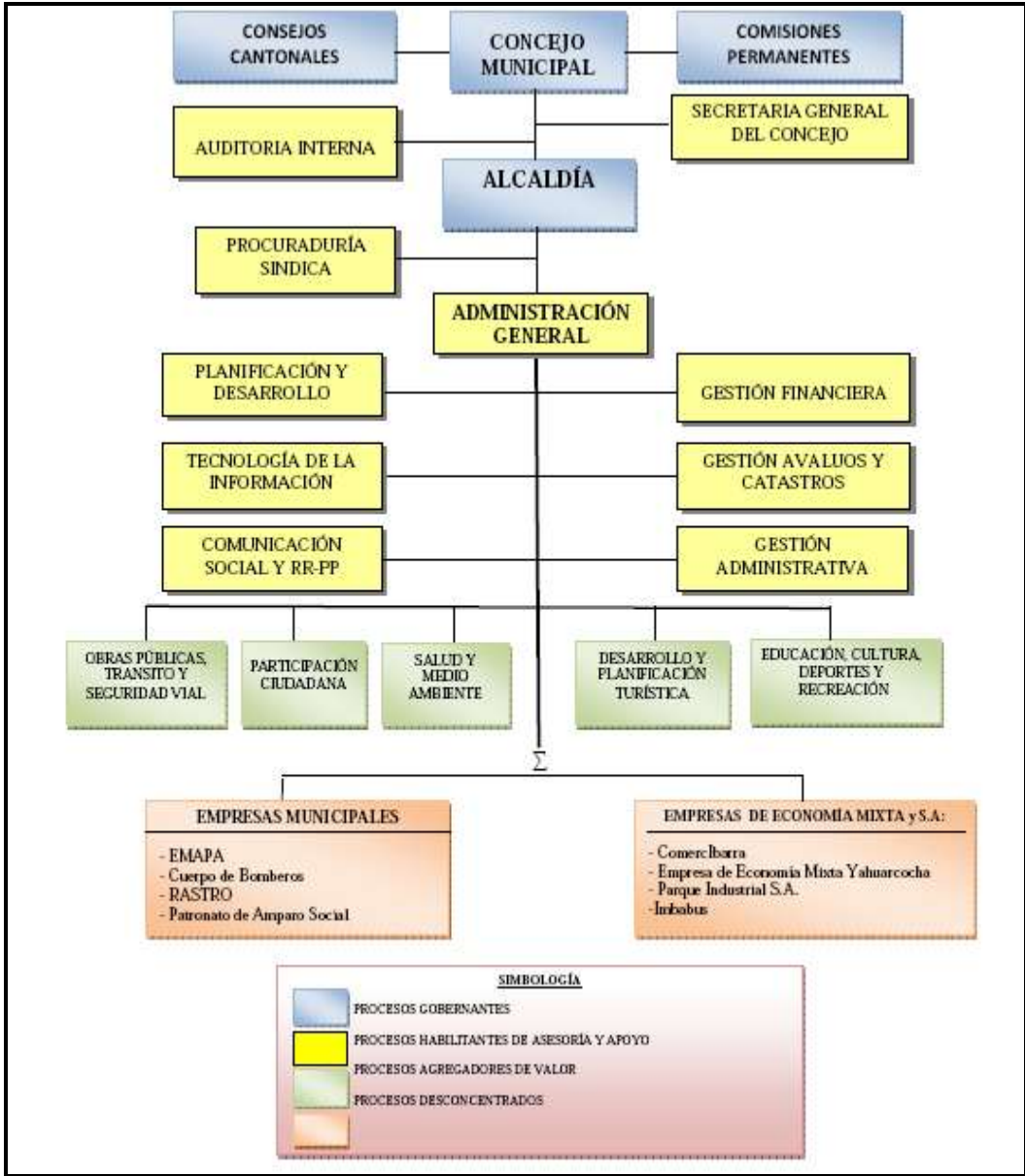
3.8. Planificación

3.9. Tecnologías de la Información

3.10. Comunicación Social y Relaciones Públicas

3.1.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL POR PROCESOS

GRAFICO 3.13. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL POR PROCESOS

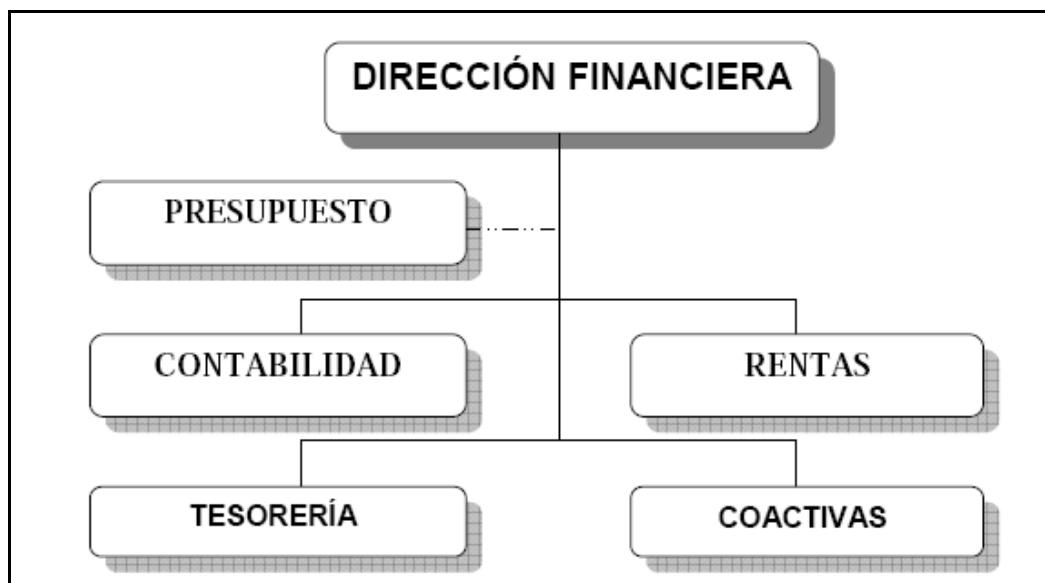


Autor: Ilustre Municipio de Ibarra

Fuente: Reglamento Orgánico Municipal IMI

3.1.3. DIRECCIÓN FINANCIERA

GRAFICO 3.14. DIRECCION FINANCIERA



Autor: Ilustre Municipio de Ibarra

Fuente: Reglamento Orgánico Municipal IMI

3.1.3.1. Misión

Administrar los recursos financieros asignados a la institución para el desarrollo de programas, planes y proyectos, y proveer la información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones.

3.1.3.2. Unidad:

- Presupuesto
- Contabilidad
- Tesorería
- Rentas
- Coactivas

3.1.3.3. Funciones específicas:

El ámbito de acción de la Dirección Financiera, define para esta Dirección los siguientes productos:

- Refrendar los títulos de crédito para el cobro de los tributos, solicitar al Alcalde las sanciones y multas a que hay lugar por incumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, resolver en primera instancia los reclamos de los contribuyentes en materia tributaria y autorizar la baja de las especies incobrables.
- Legaliza y dispone a las unidades a su mando el ingreso de impuestos, tasas y contribuciones en función de los respectivos catastros.
- Autoriza la anulación de emisiones realizadas por error.
- Autoriza egresos de catastro, emisión o cálculo, previo petición del contribuyente o usuario.
- Soluciona todo tipo de reclamo de contribuyentes y usuarios en el ámbito económico.
- Elabora y presenta informes financieros de las recaudaciones y cartera vencida.
- Planifica, organiza, dirige y controla la administración eficiente y adecuada de los recursos financieros y económicos de la institución.
- Integrar los comités y comisiones Financieras a los cuales sea asignado y en los que se requiera de su participación.
- Certifica la disponibilidad de fondos en los procesos precontractuales y contractuales.
- Atiende los reclamos, consultas y recursos interpuestos por los contribuyentes, dentro del ámbito de su competencia; ejerce la administración tributaria.
- Administra los recursos asignados por el Gobierno y de impuestos recaudados, reporta periódicamente sobre el avance de la ejecución del presupuesto.
- Coordina con las demás dependencias y niveles administrativos municipales para la ejecución de sus acciones, propugnando la difusión de la información que se requiera para mantener permanentemente vínculos con la comunidad representada en todas sus áreas socio-económicas y políticas.

3.1.3.4. Unidad de Presupuesto

- Formular la pro forma presupuestaria en base a una investigación y estudio de necesidades insatisfechas de las diferentes dependencias.

- Controlar la ejecución presupuestaria de los ingresos municipales en forma permanente en los ingresos corrientes, de capital y transferencias.
- Establecer medidas correctivas antes que se produzcan sobregiros en las diferentes partidas presupuestarias.
- Elaborar las reformas presupuestarias cada vez que la autoridad nominadora lo disponga.
- Preparar las liquidaciones, análisis y evaluación presupuestaria para mejorar los procedimientos y sistemas de control interno.
- Asesorar a los integrantes del Concejo Municipal, Comisión de Presupuesto y Directores en lo que respecta a la administración de las finanzas, manejo y control para optimizar lo programado de acuerdo con el presupuesto.
- Cumplir con las disposiciones de las autoridades superiores.
- Recopilar, analizar y procesar estadística de los ingresos y gastos en los últimos años para la elaboración de la Pro forma Presupuestaria
- Evaluar e identificar las desviaciones en los diferentes planes y programas con el fin de corregirlas en las reformas presupuestarias.
- Realizar el control interno de ingresos y gastos mediante registros presupuestarios para informar oportunamente a las autoridades Superiores de cualquier desfase.

3.1.3.5. Unidad de Contabilidad

- Organizar, coordinar, controlar y mantener actualizado el sistema de contabilidad con los auxiliares y registros necesarios que permitan verificar el movimiento económico financiero del Municipio, de conformidad con las normas, procedimientos y disposiciones del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria, proporcionando información contable que fuese necesaria.
- Registrar los ingresos emitidos en la Unidad de Rentas, producto del derecho que generan los respectivos catastros.
- Registrar en los auxiliares presupuestarios y cuentas de mayor, la información que reporte la unidad de Tesorería por medio de los partes de recaudación.

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y procedimientos de control interno, previo y concurrente, conforme a las normas técnicas dictadas por los Entes Rectores.
- Organizar y mantener actualizado el archivo contable de la documentación sustantiva de las operaciones financieras y registros correspondientes.
- Elaborar estados financieros y liquidaciones presupuestarias mensuales, y demás informes relacionados con las operaciones financieras.
- Mantener actualizado el registro del movimiento de las cuentas bancarias y efectuar las regulaciones presupuestarias y patrimoniales.
- En coordinación con la dirección Administrativa y Bodega de mantendrá actualizado y realizará constataciones físicas del inventario de bienes de propiedad municipal.
- Elaborar el rol de pagos, previo la actualización de la información por parte de la unidad de Recursos Humanos.
- Las demás que fuesen establecidas por la Ley y le encomendase el Director Financiero.
- Coordinar con las demás dependencias y niveles administrativos municipales para la ejecución de sus acciones, propugnando la difusión de información que se requiera para mantener permanentemente vínculos con la comunidad representada en todas sus áreas socio-económicas.

3.1.3.6. Unidad de Coactivas

- Coordinar todas las actividades tendientes a gestionar el pago de rubros pendientes por parte de los contribuyentes con la Municipalidad.
- Firmar citaciones Judiciales conjuntamente con el Juez de Coactivas y providencias dentro del juicio coactivo, conforme al Art. 163 del Código Tributario.
- Instaurar procesos coactivos a contribuyentes morosos.
- Realizar el seguimiento a todos los procedimientos coactivos.
- Ejecutar medidas cautelares que permitan garantizar el pago a la Municipalidad.

- Vigilar que las notificaciones y acciones en general que pretendan efectivizar el pago de deudas pendientes, se realicen dentro del plan de actividades.
- Coordinar pagos directamente con los contribuyentes deudores

3.1.3.7. Unidad de Tesorería

- Recaudar en forma oportuna todos los ingresos tributarios y no tributarios, valores exigibles, garantías y más papeles fiduciarios a que tenga derecho la Municipalidad y elaborar los respectivos registros para su control.
- Ejecutar los pagos autorizados por la administración municipal y realizar las retenciones legales correspondientes.
- Revisar y controlar la legalidad y veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo el pago de bienes, servicios y haberes.
- Recibir y mantener en custodia valores, papeles fiduciarios, acciones, garantías, pólizas, notas de crédito, de propiedad del Municipio.
- Informar oportunamente a la Dirección Financiera, sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia y agilizar notificaciones para el cobro o devolución de valores, según sea el caso.
- Remitir diariamente a Contabilidad la documentación debidamente legalizada de las recaudaciones.
- Organizar y mantener actualizado registro de caja y bancos y participar en la elaboración de proyectos de presupuesto y flujos de efectivo.
- Verificar, liquidar y administrar las recaudaciones, aplicar administrativamente las normativas sobre tributación expedidas por el Concejo y ejercer la jurisdicción coactiva para la recaudación de ingresos municipales.
- Gestionar en coordinación con la Unidad de Coactivas la recuperación de la cartera vencida.
- Realizar todas las gestiones en el Servicio de Rentas Internas, para la recuperación del Impuesto al valor agregado, de ser el caso solicitar el proceso de revisión por parte del SRI.

3.1.3.8. Unidad de Rentas

- Coordinar, organizar, dirigir, y controlar los procesos del Sistema de Determinación Tributaria, de acuerdo a la política, normas y disposiciones legales vigentes.
- Dar trámite oportuno a los reclamos y recursos presentados por los contribuyentes sobre los actos de determinación tributaria.
- Establecer estrategias encaminadas a mejorar la cobertura del Registro de Actividades Económicas, disminuir la evasión tributaria y mejora en atención al cliente.
- Certificar la existencia de Actividades Económicas constantes en el Registro de Actividades Económicas.
- Elaborar y evaluar las estadísticas de ingresos tributarios y no tributarios
- Elaborar los proyectos, normas y disposiciones municipales respecto de la administración tributaria.
- Supervisa la labor del personal técnico y auxiliar.
- Verificar los reportes de ingresos y egresos.
- Coordinar procesos para la captación de donación de impuestos a la renta.
- Todas aquellas que determine su función.

3.1.3.9. Talento humano de la Unidad de Presupuesto

El talento humano del área de presupuesto está compuesto de:

- Directora financiera: Dra. Jacqueline Valencia
- Responsable de Presupuesto: Lic. Wilson Navarrete
- Analista Financiero: Ing. Lourdes Ponce, Ing. Erick Hidrobo, Ing. Miriam Andrade

3.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

3.2.1. Introducción

El manual de procedimientos para la aplicación del presupuesto basado en resultados, para el Municipio de Ibarra, será una principal herramienta de gestión metodológica de presupuestación que integra los procesos fundamentados de;

formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto en una visión de logro de resultados a favor de la población del cantón Ibarra.

El manual define las actividades del ciclo de gestión presupuestaria, las responsabilidades y la secuencia lógica de los mismos mediante diagramas de flujo; de manera que permita la gestión por resultados en una forma de planear, organizar, emprender, monitorear, evaluar y ejecutar estrategias y acciones alineadas con el propósito de contribuir de manera eficiente, eficaz, efectiva a los procedimientos de presupuesto en la institución. El manual coadyuvará al fortalecimiento de las estrategias de desarrollo organizacional, cultura – clima organizacional, propiciando que los recursos públicos se orienten productivamente, sustentadamente y sostenible a logros en resultados que mejoren estructuralmente las condiciones sociales y económicas del cantón Ibarra.

El objetivo propositivo es que el Municipio de Ibarra, disponga de procedimientos de gestión presupuestaria por resultados en concordancia con las políticas de gestión pública por procesos que está llevando a cabo el gobierno central.

El presupuesto basado en resultados (PBR) permitirá que las decisiones del presupuesto incorporen consideraciones sobre los resultados de la aplicación de los recursos del Municipio, permitiendo prever que las acciones, programas y proyectos presupuestarios se deriven de un proceso alineado entre los procesos de formulación, ejecución y evaluación.

3.2.2. Marco legal

El Gobierno Municipal del Cantón Ibarra, a través de su representante ejecutivo del cantón tiene que presentar el proyecto del presupuesto general, para el respectivo año; para lo cual se fundamentará en la base legal de la Constitución de la República del Ecuador aprobada mediante referéndum el 20 de octubre del 2008 en su art. 263 “expresa los gobiernos municipales tendrán las competencias exclusivas sin perjuicio de las otras que determina la ley”, para formular, programar ejecutar y evaluar.

Las funciones y actividades se encuentran normadas por los siguientes cuerpos legales que se detallan:

- a)** Constitución de la República del Ecuador: Capítulo tercero: “Gobiernos Autónomos Descentralizados y Regímenes Especiales”. Art. 252. Capítulo cuarto “Régimen de Competencias”. Art. 263.
- b)** Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- c)** Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- d)** Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento
- e)** Codificación de la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal y su Reglamento
- f)** Reglamento Sustitutivo al Reglamento a la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal.
- g)** Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento.
- h)** Codificación del Código del Trabajo
- i)** Codificación del Código Tributario
- j)** Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público
- k)** Reglamento al Art. 17 de la Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público y su Reglamento.
- l)** Ley de Presupuesto del Sector Público
- m)** Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones, y Prestación de Servicios Públicos por parte de la iniciativa Privada y su Reglamento.
- n)** Ley Orgánica de Servicio Público
- o)** Todas aquellas normativas relativas a la Administración Pública y sus Reglamentos, que tengan relación con el Gobierno Municipal.

3.2.3. Simbología

GRAFICO 3.15. SIMBOLOGÍA

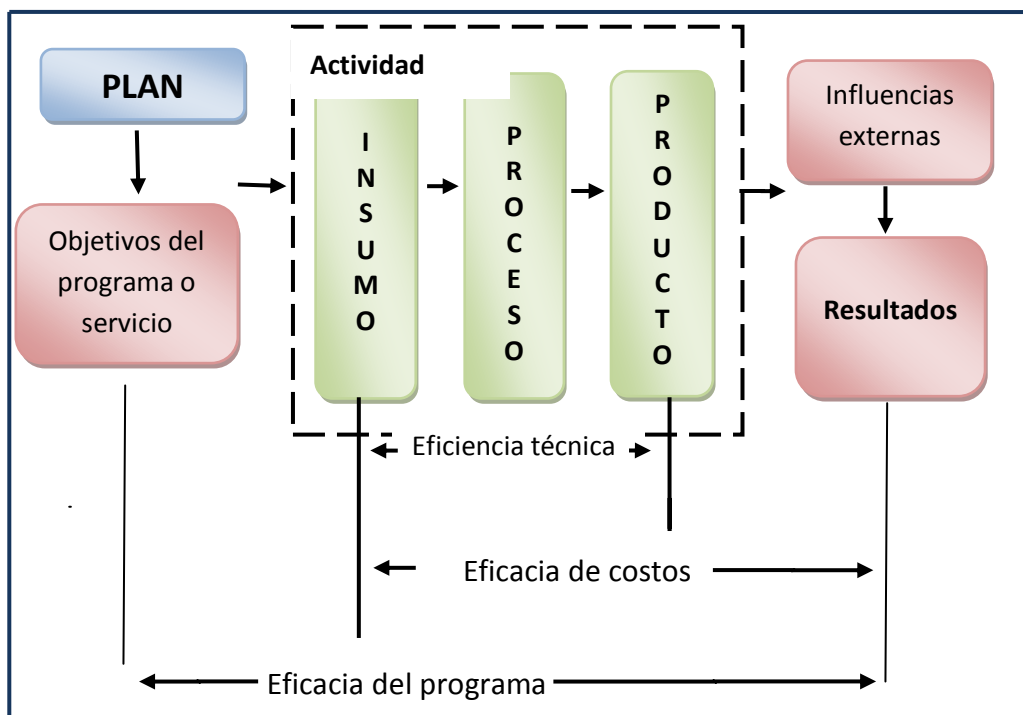
SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Terminal	Indica el inicio del procedimiento
	Operación	Representa la operación de una actividad operativa o acciones a realizar con aceptación de decisión o alternativas
	Información almacenada en base de datos	Indica el uso de los sistemas informático en el procedimiento
	Operación referenciada	Indica conexión del procedimiento con otro que se realiza de principio a fin para poder continuar con el descrito
	Decisión	Indica un punto de diseño dentro del flujo en que son dobles varios caminos o alternativas (progreso o verificación de condiciones)
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que se utilice, reciba, se genere o salga del procedimiento los cuales pueden identificarse anotando en el interior del símbolo la clave o nombre correspondiente, así como el número de copias.
	Multidocumentos	Representa un conjunto de documentos que se requieren para los procesos o procedimiento y aporta información para que se pueda desarrollar.
	conector de rutina	Representa una conexión o enlace de una parte de diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo
	Conector de paginas	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo
	Archivo manual	Indica que se guarda un documento en forma permanente. se usa generalmente combinado con el símbolo "Documento" y se le puede agregar un su interior las siguientes intrusiones A: alfabético; N Numérico: cronológico
	Sentido	Conecta los símbolos señalados el orden en que deben realizarse las distintas operaciones

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

3.3. MAPA DE PROCESOS

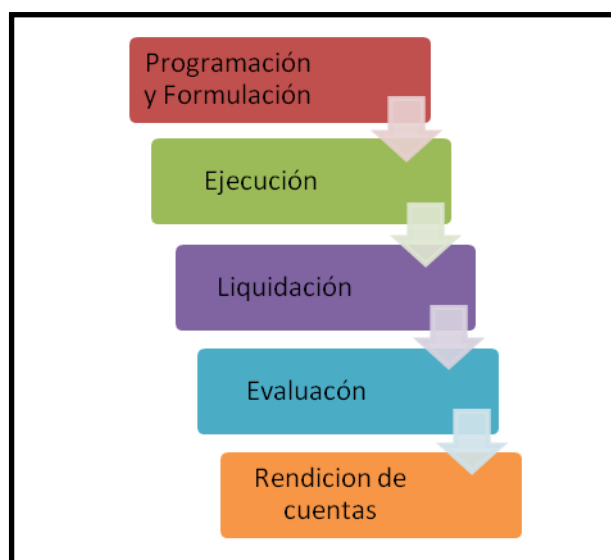
GRAFICO 3.16. ESQUEMA GENERAL DE LA PRESUPUESTACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

GRAFICO 3.17. ESTRUCTURA DEL PROCESO PRESUPUESTARIO BASADO EN RESULTADOS



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

CUADRO 3.18. PROCESO METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS POR RESULTADOS

Fase de proceso	Pasos principales
Planeamiento	Diagnóstico: <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de problemas centrales a ser resultados de la situación que atraviesa un territorio y su población media por sus deficiencias y carencias. • Análisis de las causas o factores concurrentes que explica los problemas identificados (causas directas e indirectas) de los sistemas de entrada: ambiental, económico, sociocultural, político - institucional, como un grupo más vinculado al desarrollo; y de asentamientos humanos y movilidad, energía y conectividad que se relacionan con el Plan de Ordenamiento Territorial.
Planeamiento	Prospectiva: <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de logros o resultados que se busca alcanzar frente a los problemas identificados. Los resultados pueden ser planteados como resultados finales o como resultados intermedios. • Determinación de los indicadores y los valores de los indicadores a alcanzar que servirán para medir logros. • Análisis y determinación de acciones a realizar y productos a alcanzar para el logro de los resultados esperados. Así como la determinación de los indicadores que servirán para medir el desarrollo de las mismas.
Programación	<ul style="list-style-type: none"> • Costeo de acciones y productos, determinación de resultados propuestos (¿Cuánto Necesito?). Determinación de techos presupuestales por resultados y acciones prioritarias (¿Cuánto tengo?)
	Asignación de recursos <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de responsabilidades para el desarrollo de acciones logros de resultados (¿Quién hace qué?) Asignación de recursos por institución y por acción (¿Con que recursos cuento?)
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de ingresos y gastos y llenado de cuadros presupuestales según formatos.
Aprobación	<ul style="list-style-type: none"> • Debate público en congresos, Consejo Regional o Consejo Municipal
Ejecución y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación interinstitucional (cadena de producción). • Seguimiento y monitoreo de la acción. • Ajustes en procesos de ejecución
Evaluación y control	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de aprendizajes • Ajustes en proceso de planeamiento/ programación y presupuestación.


Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

3.4. PROCEDIMIENTOS COMPLEMENTARIOS

- Elaborar proformas presupuestarias
- Preparar liquidaciones
- Asesorar a los integrantes del consejo municipal, comisión de presupuesto
- Cumplir con las disposiciones de las autoridades superiores
- Evaluar e identificar las desviaciones
- Realizar control interno

3.4.1. Procedimiento: PLANEAMIENTO – FORMULACIÓN DE PROFORMA PRESUPUESTARIA

		ILUSTRE MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE IBARRA	
CÓDIGO: PBR-01	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS		
Procedimiento: PLANIFICACIÓN			Pág. 91 de 159

1. OBJETIVO

Acordar y definir una visión común, los objetivos, las prioridades fundamentales para el desarrollo de la parroquia y ordenan los recursos, el tiempo y las responsabilidades para cumplir con los resultados que se esperan.

2. ALCANCE

Para todos los procesos de planificación en base a los ejes principales.

3. RESPONSABLE

Consejo de planificación Cantonal

4. ACTIVIDADES

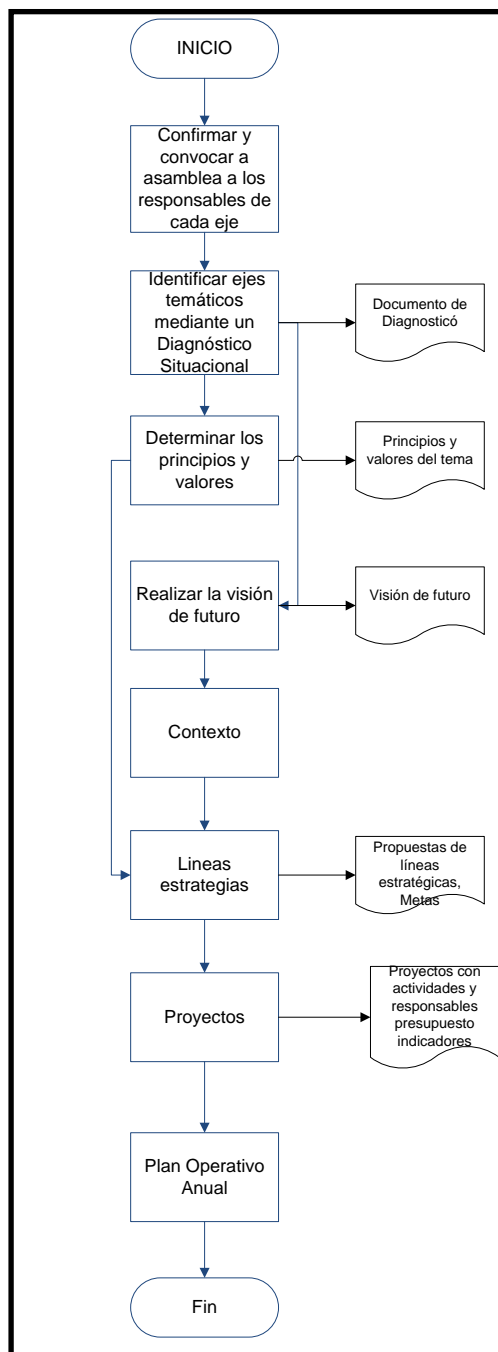
No	ACTIVIDADES	RESPON.
1	Confirma y convocar a la Asamblea municipal.	CPC
2	Identificar ejes temáticos importantes para el Municipio (Diagnostico de los sistemas: ambiental, económico, sociocultural, político- institucional, asentamientos humanos, de movilidad, energía y conectividad).	CPC
3	Proponer una visión de futuro, positiva y alentadora que busque respuesta a esos ejes;	CPC
4	La decisión estratégica de apostar a unas pocas líneas de acción, ejes dinamizadores de desarrollo;	CPC

5	Proveer los posibles obstáculos que se presentaran para avanzar en dichas líneas	CPC
6	Proponer acciones claves para avanzar en los ejes y superar los obstáculos.	CPC

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA 3.1. PLANEAMIENTO – FORMULACIÓN DE PROFORMA PRESUPUESTARIA



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

3.4.2. Requisitos para Elaborar Presupuestos

Organización presupuestaria

El ciclo presupuestario 2012 en el Gobierno Municipal del cantón Ibarra, se deberá iniciar con la estimación provisional de gastos realizada conforme el artículo 235 de la COOTAD con fecha límite 30 de julio del 2011. Generalmente se debe realizar mediante reuniones de trabajo efectuadas con las dependencias municipales para que se realice el cálculo definitivo de los ingresos de acuerdo al art. 237 COOTAD.

El presupuesto deberá estar organizado en base al Plan Operativo Anual (POA) y en función a las metas y objetivos, así como indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, efectividad y eficacia.

Para la formulación del proyecto de presupuesto para el año 2012, se fijaran las siguientes estrategias:

- Basarse en la formulación del Plan Operativo 2012.
- Estructurar la base presupuestal de inversión pública por cada sistema.
- Priorizar e implementar obras pertinentes a mejoramiento vial, agua potable y alcantarillado.
- Implementación de la obra pública enfocada a las necesidades de la población.
- La obra social deberá estar direccionada en los 6 sistemas; destacando la obra social, direccionada a la educación, la salud, con asignaciones que garanticen la prestación de servicios del Patronato Municipal. Estos aspectos fundamentales están enmarcados en el art.264 numeral 7 de la Constitución de la República del Ecuador.
- Se deberá establecer los ingresos y gastos proyectados para el 2012 que tendrá el Municipio: ingresos corrientes, ingresos de capital, ingresos de financiamiento.

Los ingresos se consideraron en forma hipotética con los porcentajes que señala el cuadro y están en relación a los decretos y ordenanzas que amparan a los ingresos municipales y específicamente del Municipio de Ibarra.

CUADRO 3.19. INGRESOS 2012

Ingresos corrientes	36'008.727	55.07%
Impuestos	3'924.951	
Tasas y contribuciones	5'850.600	
Venta de bienes y servicios	1'490.678	
Renta de inversiones y multas	1'650.159.66	
Transferencias corrientes	18'413.827	
Otros ingresos	4'678.511.34	
Ingresos capital	2'707.504.05	4.09%
Venta de activos no financieros	33.424.68	
Transferencia por capital	2'674.079.37	
Ingresos de financiamiento	26'697.713.63	40.84%
Financiamiento publico	3'346.787.86	
Financiamiento interno	17'846.159.15	
Cuentas pendientes por cobrar	5'504.766.61	
Total ingresos	65'380.520	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

GRAFICO 3.18. INGRESOS



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Funciones y objetivos generales

Son funciones principales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados las establecidas en la Constitución de la República del Ecuador y en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, a través de sus competencias exclusivas y concurrentes.

3.4.3. Presupuesto participativo

El presupuesto debe tener un enfoque de participativo ya que permitirá:

- **Participación universal.** En la que todos los ciudadanos pueden participar independientemente de su condición socio económica. Se debe destacar que participan las organizaciones en general, ya que jugaran un papel importante en el proceso.
- **Transparencia del presupuesto.** Con esta metodología se establece una transparencia del presupuesto en los ingresos así, como en los egresos.
- **Flexibilidad.** El presupuesto tiene un enfoque flexible y permitirá efectuar evaluaciones de gestión y realizar ajustes continuamente, lo que se puede determinar como un mejoramiento continuo.
- **Objetividad.** Los presupuestos se enmarcaran usando criterios, objetivos y explícitos para la asignación de recursos a fin de que se garantice la credibilidad del proceso.
- **Enfoque de género.** Mediante este sistema de presupuesto se consigue una participación equitativa de mujeres y hombres en el proceso.
- **Enfoque pluricultural y multi-étnico.** Permite la participación sin discriminación positiva y acciones afirmativas para asegurar la participación y el poder de decisión de los excluidos.

El presupuesto participativo tiene un enfoque de articulación y socialización, por lo tanto se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Generar una mayor confianza entre los habitantes del cantón Ibarra.
- Posibilita la práctica de la cogestión y la definición de prioridades que requiere la población en sus diferentes sistemas.

- Impulsa la participación ciudadana para la toma de decisiones, la asignación y el control del uso de los recursos del municipio.
- Mejora la transparencia de la gestión y la efectividad del gasto público.
- Fortalece la cultura democrática en la población así, como el tejido social.

3.4.3.1. Estrategias para la implementación del presupuesto participativo

Una de las estrategias de implementación de presupuesto participativo generado en otros municipios es que los actores sociales e instituciones del cantón Ibarra, deben formar parte de la estructura “mapa de actores sociales” en relación a la capacidad institucional que tiene el gobierno municipal de Ibarra, con la finalidad de recoger sus aportes y recomendaciones así, como la incorporación de demandas de los actores locales, de esta forma se vincula el presupuesto por resultados con el presupuesto participativo.

Propuestas

En base a las mesas de concertación por cada sistema se elabora las propuestas con la vinculación directa de la mayor cantidad de actores sociales, para que se haga constar en el respectivo presupuesto para el Plan Operativo Anual. Estas propuestas deberán estar por cada sistema así, como por cada parroquia rural y urbana (juntas parroquiales).

Una de las ventajas del presupuesto participativo es que las propuestas se vinculan con los resultados; de esta forma el presupuesto por resultados se convierte en un instrumento central del presupuesto participativo.

Las propuestas de esta forma son transparentes y públicas e ingresan en el proceso de selección de proyectos, para encontrar los más prioritarios o priorizados de tal forma que se asegure que en el Plan Operativo se escojan aquellos proyectos que son considerados los más necesarios e importantes, de tal forma se evitara algún tipo de presión política.

Impulsar con mayor énfasis será una estrategia con la finalidad de que la participación de los actores sociales sea sustentada, para lo cual se desarrollaran asambleas parroquiales y cantonales, de priorización de proyectos y perfiles de

proyectos para que sean incluidos en el presupuesto participativo del año 2012; de esta forma se fortalecerá la sustentabilidad de estos procesos en cumplimiento con el art. 100 numeral 4 de la Constitución de la República del Ecuador.

Las propuestas mediante el presupuesto participativo por resultados tendrá transparencia en el proceso de adjudicación de obras de cualquier naturaleza y permitirá una revelación clara de que no se está beneficiando a ningún sector que no sea el que necesita dicho proyecto u obra y se evitará pensar que es por intereses personales de las autoridades del Ilustre Municipio de Ibarra, en cumplimiento con el art. 100 numeral 4 de la Constitución de la República del Ecuador.

Otra de las ventajas de elaborar las propuestas es que permite asesorar y enseñar a los actores sociales como elaborar un perfil de proyecto, por lo que será indispensable que se desarrollen cursos de capacitación dirigidos a los presidentes de las juntas parroquiales y sus vocales con la finalidad de que puedan estructurar sus perfiles de proyectos.

Una de las estrategias para elaborar las propuestas será trabajar en mesas de concertación sobre los sistemas: ambiental, político, socio cultural, económico, con la finalidad de establecer consensos y compromisos para que se incluyan en el presupuesto participativo por resultados.

Consolidar proyectos

Para consolidar los proyectos por cada sistema será conveniente fortalecer la cultura organizativa y participativa de los distintos actores sociales de tal manera que los habitantes de los territorios ejerzan su derecho de mandantes y acepten de manera prioritaria sus corresponsabilidades. De esta forma se discutirá la necesidad de los proyectos; su carácter y oportunidad de inversión pública lo que facilitará al Municipio de Ibarra la asignación de las correspondientes partidas presupuestarias. Será recomendable que cada responsable de los sistemas y programas deberán convertirse en facilitadores de la información a los funcionarios del Municipio de Ibarra que forman parte directa en este proceso.

3.4.4. VINCULACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS CON EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

El presupuesto por resultados será un instrumento central para el presupuesto participativo, con la finalidad de establecer los distintos proyectos de inversión así, como discutir el gasto público con argumentos sustentados y sostenibles. Las ventajas de la vinculación del presupuesto por resultados con el presupuesto participativo son las siguientes:

- 1.** Debido a que la ley marco de presupuesto participativo establece con claridad que el proceso de presupuesto participativo es sobre conjunto de gasto público aun cuando ponga énfasis en inversión.
- 2.** Porque el llamado gasto corriente no es otra cosa que el financiamiento a las actividades permanentes y regulares del Municipio de Ibarra, es decir a los servicios básicos que el Estado debe proveer en materias como educación, salud, nutrición, protección y otros.
- 3.** Porque el presupuesto por resultados lo que busca es mejorar la eficacia y calidad de las actividades permanentes del Municipio para atender las necesidades de la población.
- 4.** Porque se trata de identificar las brechas de cobertura y calidad en los servicios esenciales que debe brindar el Municipio a cada parroquia urbana o rural, para dar prioridad a la asignación de los recursos públicos para cubrir las necesidades y resolver problemas existentes en esas áreas.

De esta forma se demuestra que el Presupuesto por Resultados y el Presupuesto Participativo son dos instrumentos que se requieren y se demandan mutuamente. Por lo tanto el presupuesto de resultados conjuntamente con el presupuesto participativo se enfoca en el siguiente principio:

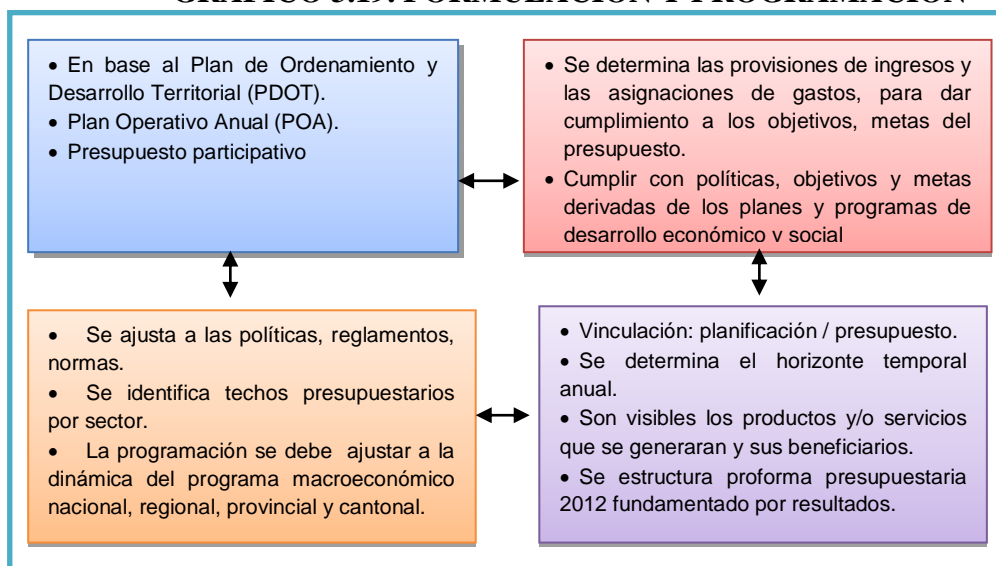
“Parten de lo que hacemos y tenemos en cada localidad y región”

“Apuntan a algo nuevo y mejor, fundamentados en el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial Local”.

La programación del presupuesto por resultados comprende las acciones que muestra el grafico 3.6 y que deben estar en base a los siguientes fundamentos:

- Las políticas y directrices de los planes y programas de desarrollo estructurado en el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial y en el Plan Operativo Anual.
- La evaluación de las inversiones que ejecutara el Municipio.
- El marco macroeconómico en función a los ejes de desarrollo económico – social nacional, regional, provincial, cantonal, parroquial.
- Ajustarse a las políticas presupuestarias de la Constitución de la Republica, Ministerio de Economía y Finanzas y la Contraloría General del Estado.
- La fijación de las políticas consistirá en la preparación técnica, la decisión política y la difusión de los lineamientos básicos, criterios y métodos que permitan que los gastos y las inversiones tengan los principios de racionalidad, disciplina y el logro de resultados / beneficiarios.

GRAFICO 3.19. FORMULACIÓN Y PROGRAMACIÓN



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora


3.4.5. Políticas y estrategias para la Formulación y Programación de Presupuesto por Resultados.

Para la formulación y programación del presupuesto del sector público se fundamenta en las políticas definidas por la Constitución de la República y que se encuentran concertadas entre el Ministerio de Economía y Finanzas y el SENPLADES según la Ley de presupuesto y de su reglamento, y tiene por objeto orientar las labores de la formulación y programación de presupuestos para los gobiernos seccionales.

Políticas generales

- a) Las actividades y proyectos se formularan sobre la base de costo, resultados esperados, beneficiarios; comprendiendo el total de ingresos y gastos a realizarse.
- b) Cada entidad deberá prestar las provisiones de ingresos y los requerimientos para la asignación de su gasto presupuestario conforme a la metodología emitida por el Ministerio de Finanzas.
- c) Deberá considerarse la jerarquización de actividades y proyectos más necesarios y relevantes para el cantón con la finalidad de lograr una mayor eficiencia, eficacia, económica y productividad en la prestación de los servicios públicos y en la utilización de recursos disponibles.
- d) Fortalecer el presupuesto participativo con el objeto de optimizar la utilización de los recursos financieros y con ello beneficiar la economía cantonal.

3.4.6. Procedimiento: PROGRAMACIÓN

		ILUSTRE MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE IBARRA	
CÓDIGO: PBR-01	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS		
Procedimiento: PLAN ANUAL OPERATIVO			Pág. 101 de 173

1. OBJETIVOS

Estructurar y consolidar la información proporcionada por las Comisiones de acuerdo a las directrices políticas e instructivas para la elaboración del Plan Operativo Anual y proforma presupuestaria de la institución.

2. ALCANCE

Para todos los procesos del Plan Operativo Anual.

3. RESPONSABLE

Comité responsable

4. NORMATIVA

- Lineamientos, directrices y políticas de la organización, para el año que se desarrolle el POA.
- Formular justificativos y metas así, como justificativos de gastos.
- Cada comisión emitirá su plan de acción con los lineamientos, directrices y políticas establecidas.

5. ACTIVIDADES

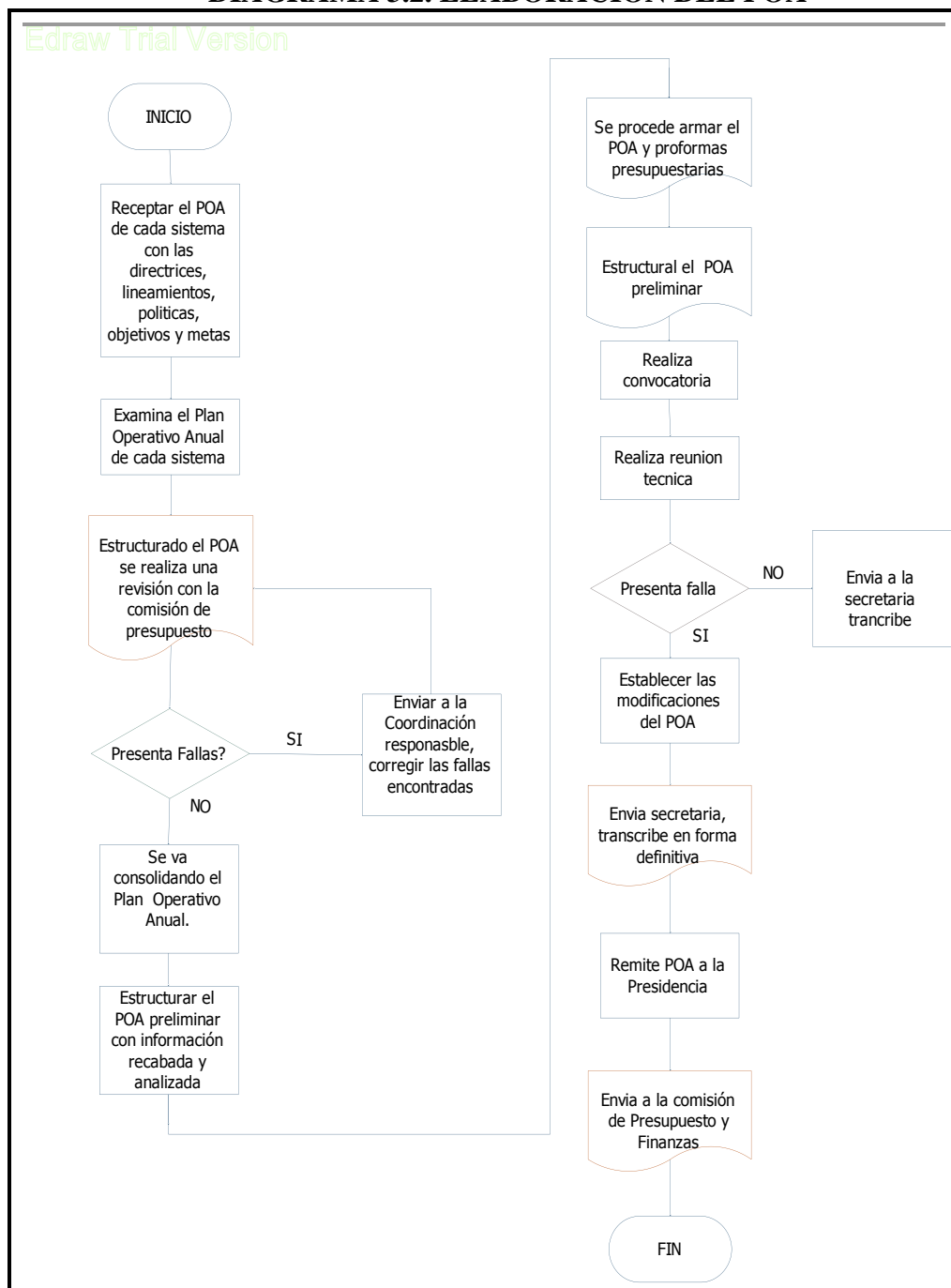
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Recepta el Plan Operativo Anual de cada sistema con las directrices, lineamientos y políticas que tiene la institución.	Comité de gestión interna
2	Se fija una reunión técnica con los responsables de los sistemas de la institución.	Comité de gestión interna
3	Examina el Plan Operativo Anual de cada sistema y se establece si estos se ajustan con los lineamientos, directrices, políticas, objetivos y metas que la organización espera cumplir en ese año. Se determina los techos presupuestarios	Comité de gestión interna
4	Estructurado el Plan Operativo Anual se realiza una revisión con la comisión de presupuesto con la finalidad de ajustar los gastos programados, para el año.	Comité de gestión interna
5	Se procede armar el Plan Operativo Anual y sus respectivas proformas presupuestarias de una manera preliminar con la información anteriormente recabada y analizada.	Comité de gestión interna
6	Elaborado Plan Operativo Anual para su revisión.	Comité de gestión interna
7	El Presidente estructura el Plan Operativo Anual preliminar.	Comité de gestión interna
8	Examina el Plan Operativo Anual.	Comité de gestión interna
9	Realiza una convocatoria a los Responsables de las Comisión.	Comité de gestión interna
10	Realiza una reunión técnica con la finalidad de argumentar, codificar, analizar el Plan Operativo Anual.	Comité de gestión interna
11	Una vez analizado si no se encuentran no conformidades	Comité de gestión

	se envía a secretaria para que transcriba en forma definitiva y lo imprima.	interna
12	Remite el POA a la Consejo municipal	Comité de gestión interna
15	Envía a la Comisión de Presupuestos y Finanzas.	Comité de gestión interna

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA 3.2. ELABORACION DEL POA



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora


De las proformas de presupuesto

Las entidades y organismos públicos no podrán incorporar ningún gasto de inversión que no esté contenido en el Plan Operativo Anual, de inversiones para fines de financiamiento, el Municipio deberá sujetarse a:

- a) Las políticas, estrategias y lineamientos presupuestarios que anualmente establezca el Ministerio de Finanzas.
- b) Las políticas, lineamientos específicos que señalen los coordinadores del sector y que deberán ser congruentes con los que dicten el Ministerio de Economía y Finanzas.
- c) Las demás normas que tiene el Ministerio de Finanzas.

Las proformas presupuestarias se ajustaran a la forma que debe presentarse el desglose presupuestario de las erogaciones. Las proformas se presentaran a nivel de grupo y subgrupo del clasificador por objeto del gasto vigente y por excepción a nivel de ítem de gasto. La Unidad de Elaboración de Presupuesto del Municipio, tendrá la responsabilidad de desglosar internamente sus erogaciones a nivel mínimo de gasto.

3.4.7. Procedimiento: APROBACIÓN DE PROFORMA PRESUPUESTARIA

		ILUSTRE MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE IBARRA	
CÓDIGO: PBR-01	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS		
Procedimiento: Formulación y Aprobación del presupuesto			Pág. 103 de 159

1. OBJETIVO

Contar con un presupuesto aprobado, que se base en las políticas de la entidad, en las necesidades institucionales para cumplir los lineamientos y objetivos de los planes estratégicos y operativos, que cumpla con las leyes y regulaciones relacionadas vigentes.

2. ALCANCE

Para todas las operaciones y transacciones que se requieren presupuestar en el Municipio

3. RESPONSABLE

Consejo Municipal

4. NORMATIVA

Para el cumplimiento del proceso de Formulación y Aprobación del presupuesto se deberá tomar en cuenta los lineamientos de la COOTAD Sección cuarta Formulación del presupuesto. Artículos 233 al 243.

5. DEFINICIONES

Resumen de proforma presupuestaria.- Es el documento que contiene la plantilla del presupuesto codificado del año anterior, la proforma del periodo presupuestado y las variaciones; además, contiene la clasificación del presupuesto administrativo y el presupuesto de política.

Proforma presupuestaria.- Es el documento que contiene: El informe de la proforma presupuestaria, los supuestos, el programa de ejecución presupuestaria mensual, el estado de situación financiera, indicadores de gestión, plan estratégico, problemas operativos y planes operativos.

6. ACTIVIDADES

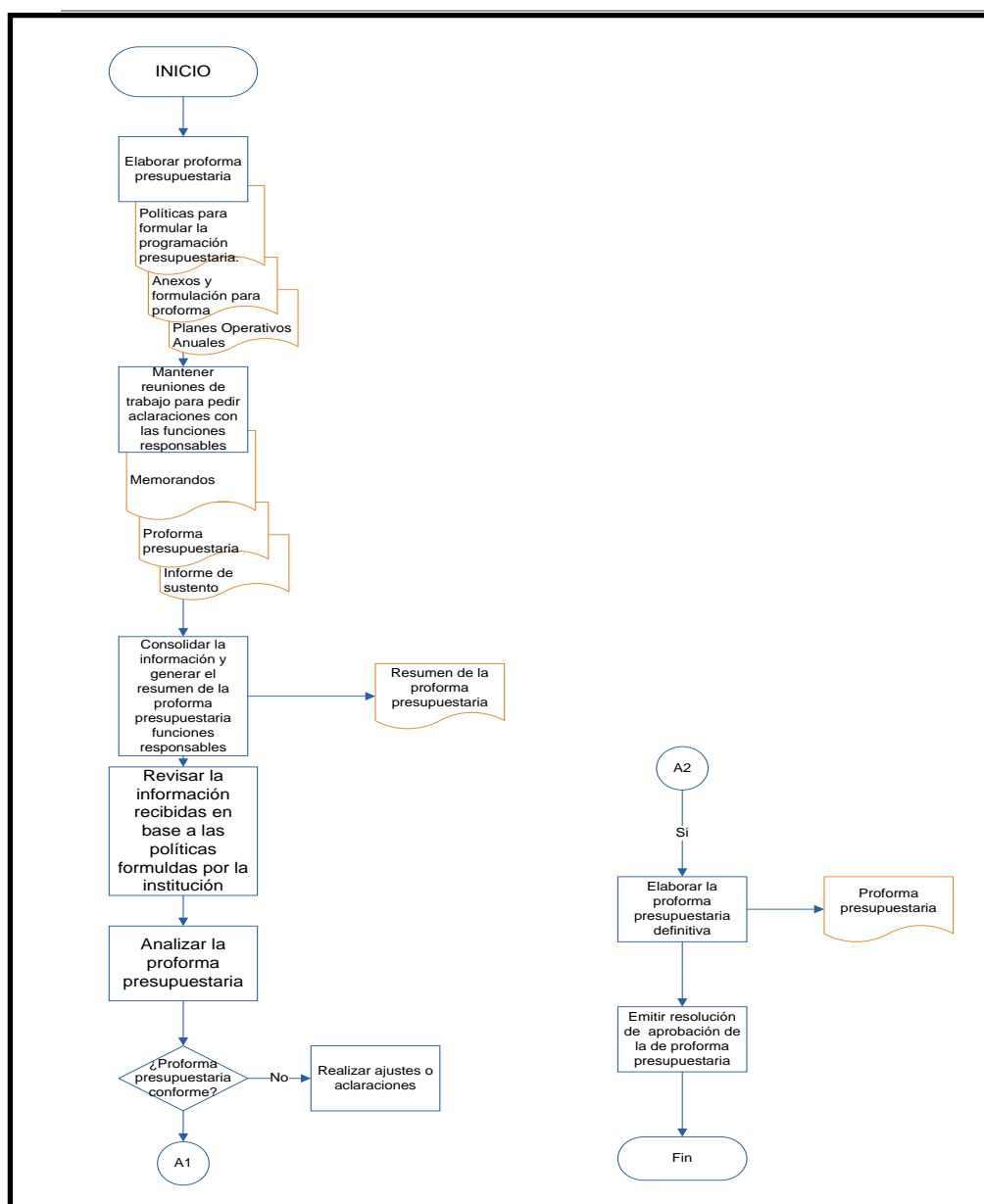
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Recepta la Planificación Presupuestaria correspondiente a cada mes. Proyección de las diferentes necesidades, salidas y fuentes de las dependencias misionales y operativas.	Consejo Municipal
2	Análisis de cada rubro del presupuesto (Plan Estratégico, entradas y salidas). Asociadas a cuentas contables y centros de costos.	Consejo Municipal
3	Evaluación y modificación (si es el caso) de las entradas y salidas de recursos de fondo.	Consejo Municipal
4	Adopción del presupuesto anual mediante acuerdo.	Consejo Municipal
5	Alimentación del módulo del sistema con la información presupuestal.	Consejo Municipal

6	Procesos de pago y asignación centro de costos. Proceso	Consejo Municipal
7	Carga y opera cuentas contables, afectando el presupuesto.	Consejo Municipal
8	Evaluar el cierre anual del consumo de recursos y de fuentes para proyectar los mismos en el siguiente periodo.	Consejo Municipal
9	Evaluar trimestralmente por cada programa junto con las fichas técnicas de seguimiento.	Consejo Municipal

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora


DIAGRAMA 3.3. ELABORACIÓN DE LA PROFORMA PRESUPUESTARIA



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

3.4.8. INFORMES FINANCIEROS

		ILUSTRE MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE IBARRA	
CÓDIGO: PBR-01	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS		
Procedimiento: INFORMES FINANCIEROS			Pág. 106 de 159

1. OBJETIVO

Preparar y Analizar informes o repotes financieros contables realizados durante el ejercicio mensual de apoyo a la toma de decisiones y el control de los recursos.

2. ALCANCE

Integración y preparación de los estados financieros con base en los principios de la contabilidad así como en las normas, políticas y lineamientos establecidos.

3. RESPONSABLE

Unidad Financiera Contable

4. ACTIVIDADES

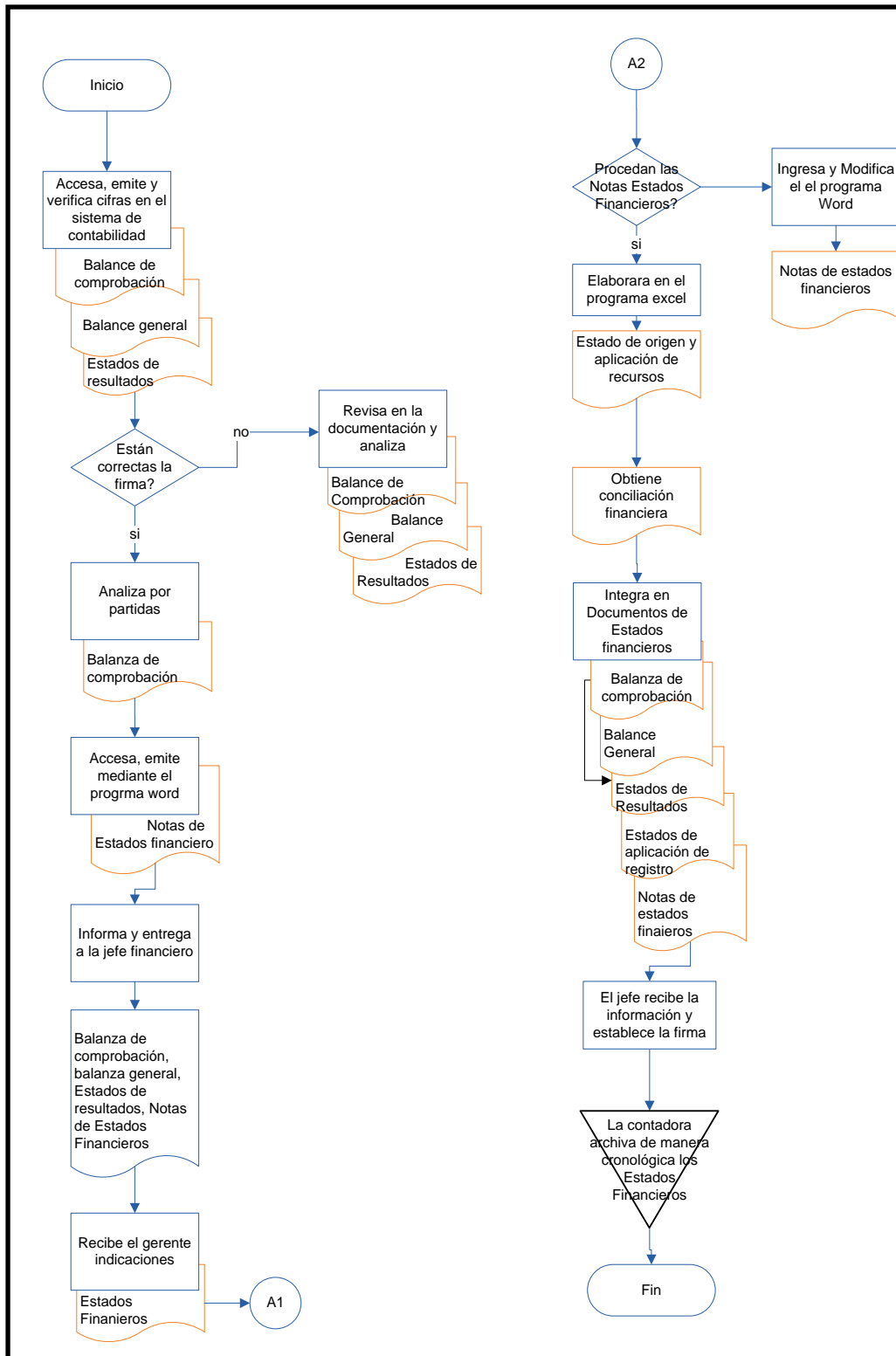
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Preparar y presentar mensualmente la información; Asiento de apertura, Balance de comprobación, células presupuestarias de ingresos y gastos (acumulación al mes de reporte), Detalle de las transferencias recibidas y entregadas.	Contadora
2	En el mes de enero de cada año, con reportes al 31 de diciembre, la información financiera, se entregará en forma impresa debidamente legalización y con sus correspondientes notas aclaratorias: Balance de comprobación acumulado, Estados de resultados, Estados de situación financiera, Estados de Flujo de Efectivo, Estados de ejecución presupuestaria y sus anexos (célula presupuestaria)	Contadora
3	Información financiera para uso externo para uso interno se producirá último nivel de cuentas al que se haya desagregado las cuentas de Nivel 1 y 2 obligativas lo que coadyuva a facilitar y mejorar la gestión y el control de los recursos.	Contadora

4	Acceder al sistema de contabilidad, procesar la información del mes.	Contadora
5	En caso de que las cifras no estén correctas se revisaran y analizaran las cifras y saldos con los balances de comprobación del balance general y el estado de resultados para determinar los ajustes respectivos.	Contadora
6	En caso de que las cifras estén correctas, analizar las partidas de acuerdo al monto ejercido en el mes, a través del balance de comprobación para explicar la representatividad de los saldos.	Contadora
7	Acceso al programa Word, para identificar y establecer las notas a los estados financieros que indiquen la justificación de la aplicación de recursos.	Contadora
8	Informa a la gerencia para su revisión y autorización de los documentos siguientes: balance de comprobación, balance general y estados de resultados.	Contadora
9	Recibe el director las indicaciones relativas a los estados financieros.	Contadora
10	En caso de que no proceda las notas de los estados financieros se modificara de acuerdo a su validación.	Contadora
11	En caso de que procedan se accede al programa Excel y se elaborara el estado de origen y aplicación de recursos, para mostrar un análisis de los ingresos y gastos ejercidos en el mes.	Contadora
12	Elaborar un archivo cronológico temporal de la conciliación bancaria con la finalidad de integrarla a la información financiera mensual.	Contadora
13	Entregar en dos documentos los estados financieros, el balance de comprobación, las conciliaciones bancarias y las notas de estados financieros.	Contadora
14	El alcalde recibe la información financiera y establece la firma respectiva	Contadora
15	La contadora archiva de manera cronológica los estados financieros.	Contadora

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA 3.4. INFORMES FIANCIEROS



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Una vez que la unidad de elaboración de presupuesto elabore el presupuesto se observara las siguientes instancias de aprobación interna:

- a) La proforma se aprobará en sesión de cámara municipal y por los titulares respectivos y se remitirá para su sanción final.
- b) Las proformas de presupuestos serán aprobados y se remitirán para su aprobación al Ministerio de Finanzas.

Elementos que se requerirán observar en la proforma presupuestaria

Los elementos que deberán sustentar una proforma presupuestaria son los siguientes:

- a) Objetivos y estrategias del cantón y sectoriales.
- b) Metas sectoriales
- c) Gastos sectoriales
- d) Actividades y proyectos de inversión prioritaria.
- e) Los demás que señala el Ministerio de Economía y Finanzas y el SENPLADES.

Integración y consolidación de proformas

Se integraran y consolidaran las proformas y presupuestos de tal forma que se obtenga un presupuesto de tipo consolidado, que deberá tener los siguientes aspectos:


- a) Información consolidada del presupuesto
- b) Análisis de los resultados / beneficiarios y el análisis de los efectos y repercusiones de los ingresos, gastos y operaciones financieras en la economía del Municipio.

El presupuesto de los gobiernos municipales locales está estructurado en base a los siguientes sistemas:

1. Sistema Ambiental
2. Sistema Económico
3. Sistema Sociocultural

4. Sistema Político – Institucional
5. Sistema de asentamiento humano
6. Sistema de movilidad, energía y conectividad

3.4.9. Procedimiento: EJECUCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

		ILUSTRE MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE IBARRA	
CÓDIGO: PBR-01	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS		
Procedimiento: Ejecución de los presupuestos			Pág. 110 de 159

1. OBJETIVO

Proveer recursos financieros, materiales o servicios generales a los responsables de la ejecución de actividades técnicas, en forma oportuna y en base a la programación de las operaciones, presupuestos aprobados y procedimientos establecidos en el reglamento específico.

2. ALCANCE

Ejecutar las acciones, programas y proyectos del POA 2012.

3. RESPONSABLE

Unidad de Presupuestaria

4. ACTIVIDADES

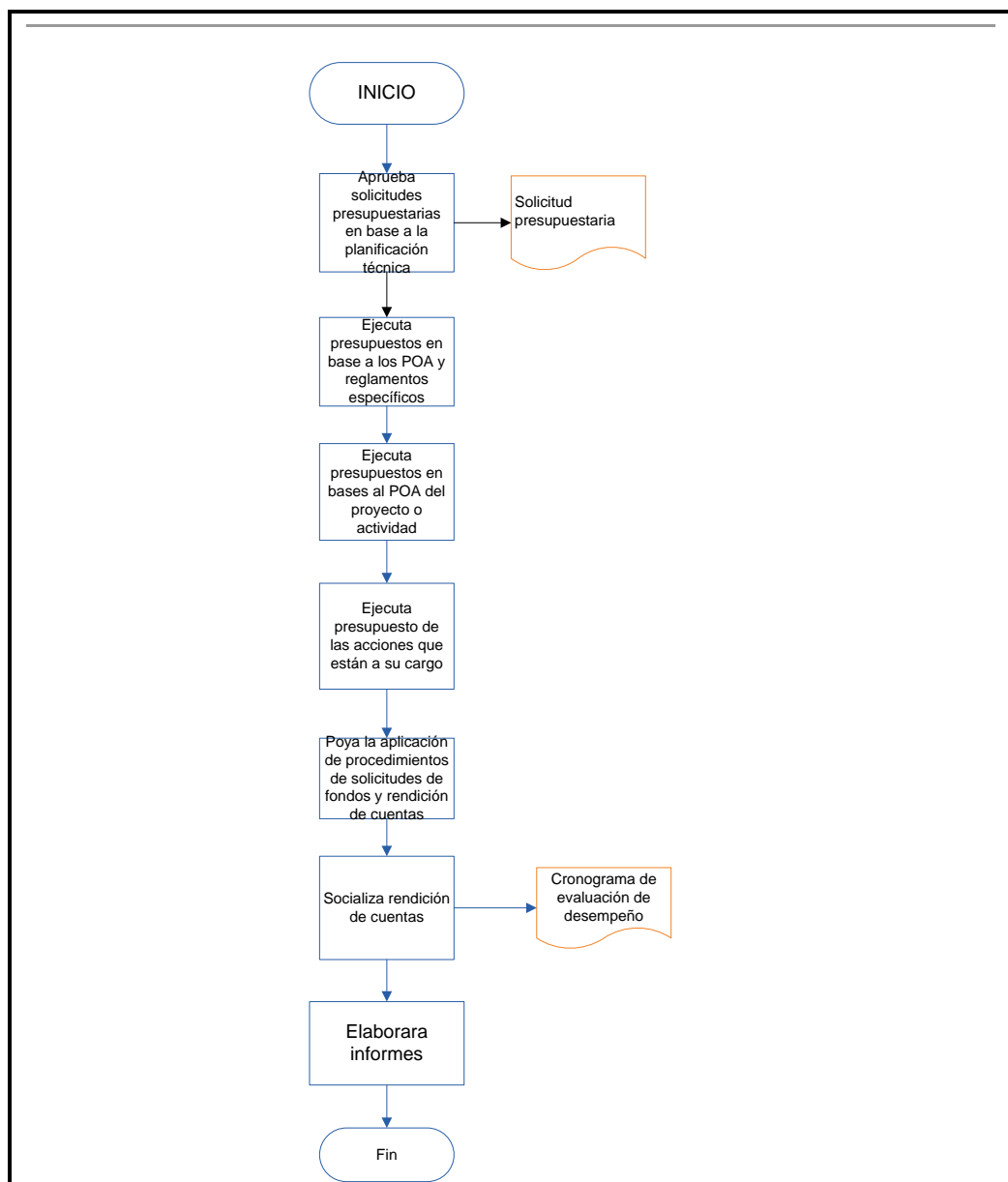
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Aprueba las solicitudes presupuestaria en base a la Planificación Operativa Anual	Unidad de Presupuestaria
2	Ejecuta presupuesto en base a los POAS y reglamentos específicos	Unidad de Presupuestaria
3	Ejecuta presupuestos en base al POA del proyecto o actividades	Unidad de Presupuestaria
4	Ejecuta presupuesto de las acciones que están a su cargo	Unidad de Presupuestaria
5	Apoya a la aplicación de procedimientos de solicitudes de fondos y rendición de cuentas.	Unidad de Presupuestaria
6	Proveer recursos financieros, materiales o servicios	Unidad

	generales a los responsables de la ejecución de actividades técnicas, en forma oportuna y en base a la programación de operaciones, presupuestos aprobados y procedimientos establecidos en reglamentos específicos.	presupuestaria y Beneficiarios
7	Aplicar los recursos financieros en sujeción a los reglamentos específicos para la adquisición de bienes y contratación de servicios.	Unidad presupuestaria
8	Generar información periódica de la ejecución financiera	Unidad presupuestaria

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA 3.5. EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO



uente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Los lineamientos para la programación de la ejecución presupuestaria deberán fundamentarse en la elaboración de calendarios de gastos de tal forma que se financien de manera ordenada, sistémica, económica, productiva, eficiente y eficaz.

Esta programación comprenderá las previsiones de metas y resultados y las aplicaciones financieras para el cumplimiento de los proyectos de inversión o de los gastos corrientes y de capital.

Programa Anual de Caja: Sera el instrumento de manejo financiero que establezca el ritmo anual de las previsiones de ingresos y las asignaciones de gastos efectivos para alcanzar las metas, resultados del presupuesto, de esta manera se garantizara el cumplimiento oportuno de las obligaciones que asumen la ejecución presupuestaria en concordancia con las disponibilidades financieras. Este programa comprende el rendimiento de los ingresos corrientes, las previsiones de la ejecución de los gastos corrientes y de capital así, como las medidas de financiamiento provenientes de asignaciones del Ministerio de Economía y Finanzas e ingresos internos o externos y de transferencias de cada una de las entidades. Sera importante establecer un calendario de ingresos que se constituya en la programación anual y mensual del rendimiento de los diferentes rubros de ingresos tributarios y no tributarios que conforman el calendario anual de caja. El calendario de egresos. El calendario de egresos se constituirá en la programación anual y mensual de los gastos corrientes y de inversión utilizando para el efecto las clasificaciones presupuestarias.

Sera importante establecer un calendario de financiación complementario de acuerdo a los resultados de las cifras de los calendarios de ingresos y egresos, se establecerá el financiamiento complementario por periodos mensuales de los recursos asignados en ingresos de capital que comprenden los créditos internos y externos así como las transferencias y otras fuentes de financiamiento.

Distribución de Recursos: Sobre las bases de las programaciones anuales de caja, la unidad de presupuestos solicitara al Ministerio de Finanzas, conforme las normas técnicas del mismo, las transferencias necesarias para la ejecución

presupuestaria considerando todos los principios, reglamentos y normas que manda la constitución, el Ministerio de Finanzas, la Contraloría General del Estado.

3.4.10. EJECUCIÓN Y MONITOREO DEL PRESUPUESTO

Esta fase del ciclo presupuestario municipal se remite principalmente a los artículos 250 – 262 del COOTAD, los mismos que se refieren a la ejecución de los recursos previstos en la proforma aprobada a inicios del periodo fiscal y al régimen de modificaciones que se podrían presentar a lo largo del ejercicio del presupuesto. Sin embargo es importante mencionar que el Código de Planificación y Finanzas Publicas en su artículo 119 prevé la exigibilidad de informes periódicos de ejecución a los GAD.

El Ilustre Municipio de Ibarra emite informes mensuales al Ministerio de Finanzas sobre su situación contable y presupuestaria. El Ministerio de Finanzas evalúa la consistencia parcial de estos informes y autoriza el que se efectivice la transferencia mensual correspondiente a través de las cuentas que para el efecto instrumenta el Banco Central del Ecuador, en su calidad de intermediario bancario público. Estos informes también permiten la evaluación del cumplimiento de las disposiciones previstas en el COOTAD que estipulan que los recursos se transfieran de acuerdo a ciertos criterios, como la consecución de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Esta fase se encuentra determinada por otras disposiciones que norman la distribución de recursos públicos. Estas prevén las relaciones de distribución de recursos entre los distintos niveles de gobierno. En ellas se establecen los mecanismos y criterios a través de los cuales se transfieren los recursos que les corresponden a los GAD en este caso al Municipio de Ibarra, y se reparten fondos compensatorios por actividades de explotación de recursos de sus territorios, de desarrollo provincial, de desarrollo cantonal, de desarrollo patrimonial, entre otras. Estas transferencias son calculadas de acuerdo a criterios consagrados en la Constitución Política del Estado y el COOTAD y se acreditan mensualmente en las cuentas que los GAD mantienen en el Banco Central del Ecuador.

**CUADRO 3.20. EJECUCIÓN EN EL CICLO PRESUPUESTARIO
MUNICIPAL**


EJECUCIÓN Y MONITOREO	
ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN Y MONITOREO	PRINCIPALES FUNCIONES Y/O ATRIBUCIONES
ALCALDE	Compara junto a la Dirección Financiera los calendarios con previsiones mensuales de ingresos y gastos y fijan prioridades y cupos de gasto hasta 8 días de cada trimestre fiscal.
DIRECCIÓN FINANCIERA MUNICIPAL	Fija prioridades y cupos de gasto por partidas durante los primeros 8 días de cada mes. Emite informes mensuales sobre la situación contable y presupuestaria del Municipio de Ibarra.
TESORERÍA MUNICIPAL	El tesorero municipal conoce los cupos y determina el límite de egresos mensuales. Efectúa los pagos correspondientes a cada mes en orden cronológico.
DEPENDENCIAS MUNICIPALES	Elaboran un calendario de ejecución y desarrollo de actividades detalladas por trimestres.
MINISTERIO DE FINANZAS	Al ser la base del Sistema Nacional de Finanzas Públicas, ejerce rectoría en el sistema de contabilidad y tesorería del Gobierno Central (en la actualidad a través del Sistema Integrado de Administración Financiera esigef), aprueba y define la programación anual de caja de las unidades ejecutoras del Sector Público a través del eSIGEF y la Cuenta Corriente Única, establece normas técnicas alrededor de todos los procesos de ejecución del presupuesto, elabora informes de ejecución para el Presidente de la República y la Asamblea Nacional, produce y difunde información estadística.
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	Presta servicios de intermediación bancaria por medio de la operación de la Cuenta Corriente Única y Cuentas Especiales, supeditadas a lo dispuesto por el Ministerio de Finanzas y a leyes especiales de distribución seccional.
INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	Tanto el INCOP como las entidades vinculadas al Sistema Nacional de Contratación Pública establecen las políticas y procedimientos de contratación pública, normando por ejemplo la certificación de proveedores calificados

	para trabajar con el Sector Público.
SUBSECRETARIA DE INVERSIÓN PÚBLICA DE SENPLADES	Vigila el cumplimiento de las metas del Plan Anual de inversiones a nivel nacional.
INSTITUCIONES FINANCIERAS Y DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS (BANCOS DEL ESTADO, MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA)	Entregan recursos para el financiamiento de proyectos municipales y realizan seguimiento en la ejecución de los mismos.
SOCIEDAD CIVIL	Monitorea y vigila el buen uso de los recursos municipales.
DOCUMENTOS PRODUCIDOS	
Informes Mensuales de Situación Presupuestaria y Contable	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

3.4.11. Procedimiento: EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

		ILUSTRE MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE IBARRA	
CÓDIGO: PBR-01	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS		
Procedimiento: Evaluación presupuestaria			Pág.115 de 159

1. OBJETIVO

Medir el desempeño de gestión del presupuesto por resultados, con el establecimiento de normas indicadores de gestión que permita obtener información cualitativa, cuantitativa, comprensión.

2. ALCANCE

Medir el desempeño de Gestión Presupuestaria/ resultados de acciones, programas, proyectos del POA 2012.

3. RESPONSABLE

Unidad de Presupuestaria

4. ACTIVIDADES

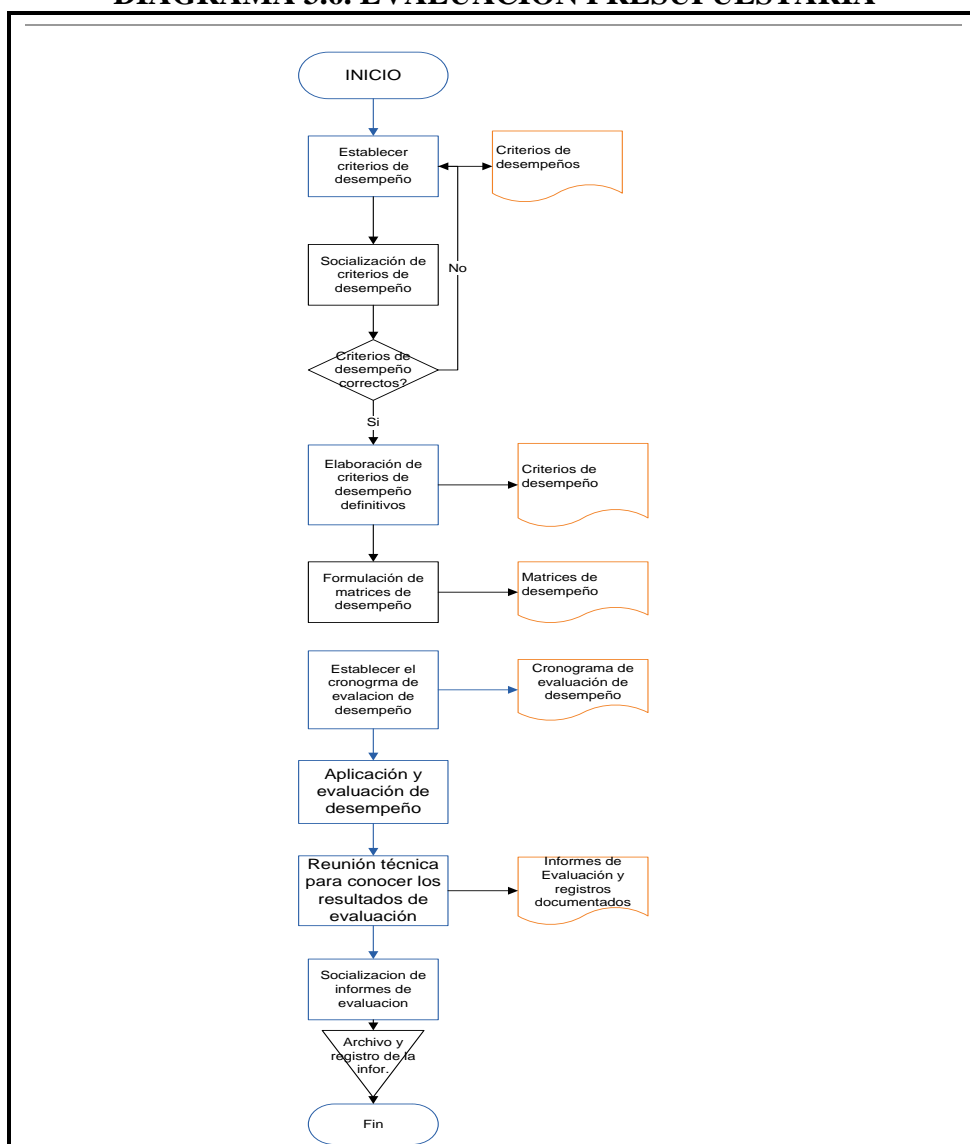
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Establecer criterios de desempeño	Equipo multidisciplinario
2	Socialización de criterios de desempeño con dirección de programas para su aprobación.	Equipo multidisciplinario
3	Elaboración de criterios de desempeño	Equipo multidisciplinario
4	Formulación de matrices de evaluación de desempeño (definir formatos)	Equipo multidisciplinario

5	Establecer cronogramas de evaluación del desempeño – resultados.	Equipo multidisciplinario
6	Aplicación de evaluación del desempeño – Resultados	Funcionarios del presupuesto
7	Reunión técnica para conocer resultados de evaluación.	Funcionarios del presupuesto
8	Elaboración de un informe de evaluación y registros documentado	Director
9	Socialización del informe de evaluación	Director
10	Archivo y registro de la evaluación.	Secretaria

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA 3.6. EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

3.4.12. Evaluación presupuestaria

La evaluación presupuestaria es una etapa del proceso presupuestario por resultados y consistirá en el análisis crítico y sistemático de los resultados obtenidos de las actividades y proyectos a fin de, mediante el uso de técnicas de medición, permita cuantificar su grado de eficacia, eficiencia, efectividad, comparando lo realizado en términos reales y financieros con lo programado, determinando las causas de las variaciones observadas para la adopción de medidas correctivas y de apoyo a la ejecución de proyectos y actividades tendientes a lograr la optimización del uso de los recursos disponibles.

Objetivos que persigue la evaluación presupuestaria

a) Medir el grado de eficacia, eficiencia, efectividad del gasto público en función a los objetivos, metas, resultados, beneficiarios del Plan Operativo Anual. Dentro de este contexto los indicadores serán configurados para evaluar la dimensión de las acciones, y deben posibilitar la medición de:

- Impacto
- Calidad
- Cobertura
- Eficiencia
- Economía
- Efectividad

b) Medir el grado de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos asignados a los programas y proyectos en relación a los resultados previstos.

c) Suministrar elementos de juicio a los funcionarios responsables de la ejecución de los programas y proyectos a fin de que adopten medidas correctivas.

d) Determinar las desviaciones de los objetivos y metas – resultados programados con lo ejecutado o realizado.

e) Suministrar información para la autorización de gastos y regulaciones en las acciones, programas y proyectos de tal forma que se canalicen en forma oportuna el presupuesto.

f) Determinar la eficacia institucional a través de análisis de la ejecución del presupuesto en relación a la programación presupuestaria.

Instrumentos principales para la evaluación

- a) Planes, proyectos, acciones de mediano plazo (año 2012) que se expresen en los objetivos, metas, resultados proyectados por el Municipio de Ibarra.
- b) Presupuestos económicos y Planes Operativos Anuales que contengan cuantificadamente los objetivos, metas, resultados a alcanzar.
- c) Presupuestos por resultados que contenga las actividades que asignan recursos humanos, materiales y financieros, estableciéndose las unidades de medida, costos unitarios globales, metas, resultados y organismos ejecutores.
- d) Unidades de medidas a ser aplicadas en la evaluación
- e) Sujetarse a las normas técnicas de evaluación
- f) Informes semestrales, mensuales o anuales de la gestión institucional.

Actividades que deben evaluarse: La evaluación deberá ser integral y pertinente y se ajustara en lo posible a las directrices de la Contraloría General del Estado, Ministerio de Finanzas, Sub secretaria de Presupuesto y de acuerdo a las normativas legales y procedimentales de la institución.

Las etapas de evaluación serán las siguientes:

- a) Análisis del grado de cumplimiento de los objetivos, metas y resultados, determinando las variables registradas y sus causas.
- b) Análisis de la eficiencia, eficacia en el uso de recursos asignados a las acciones, programas y proyectos ejecutados por la institución.
- c) Determinar las medidas correctivas que deberán adoptarse para solucionar posibles no conformidades, deficiencias en el uso del presupuesto.

De los informes de evaluación: El Municipio de Ibarra a través de su unidad de control interno y evaluación presupuestal deberá realizar cuatro evaluaciones trimestrales y anuales acumulativas que refleje los resultados de todo el ejercicio. La unidad de evaluación presentara informes, resúmenes de evaluación de las diferentes actividades, programas y proyectos que se están ejecutando con las respectivas recomendaciones concretas, las mismas que servirán además de los propósitos de programación para: conceder líneas y sub líneas de flujo de caja,

ejecución de partidas presupuestarias, reorganizaciones de tipo administrativas, operativas así, como reorientación de procedimientos y métodos.

3.4.13. EVALUACIÓN DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS

Otro de los mecanismos y herramientas de evaluación de la gestión presupuestaria en relación de las capacidades institucionales de la gestión para resultados es la medición de indicadores relacionados a:

Bloque 1: Ciclo de Gestión

- Políticas y estrategias
- Presupuesto
- Ejecución
- Ejecución de Programa de Gobierno
- Evaluación de la satisfacción de los ciudadanos

Bloque 2: Entorno

- Habitud institucional
- Desarrollo organizativo

La escala de evaluación de las capacidades institucionales de la gestión por resultados es la que se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 3.21. ESCALA DE EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS

#	Existencia	Estado de la cuestión	Nivel de desarrollo/calidad	Situación
0	NO	No se ha planteado ni tratado en ningún nivel	NULO/A	INEXISTENTE
1		Se ha tratado pero no se ha tomado ninguna decisión	BAJO/A	PROPUESTO
2		Se ha diseñado actuaciones pendientes de implementación	MEDIO-BAJO/A	INICIADO
3		Se ha iniciado acciones parciales de implementación	MEDIO-ALTO/A	DESARROLLADO
4		Existe un proyecto integral en fase de implementación	ALTO/A	IMPLEMENTADO
5	SI	Existe un sistema institucional plenamente operativo	EXCELENTE	CONSOLIDADO

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La Autora

A continuación para una mejor comprensión del manejo de la escala de valoración al medir los indicadores se establece una calificación hipotético en la que no cause ningún detrimento de su aseveración al Ilustre Municipio de San miguel de Ibarra.

CUADRO 3.22. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

1.1. Información y análisis económico y social	0	1	2	3	4	5
Existe un sistema público de información que permite formular y monitorear el plan cantonal.					X	
Existe mecanismos que aseguran el seguimiento de las líneas estratégicas del plan cantonal					x	
Se evalúa el grado de cumplimiento del plan estratégico					x	
La información se entrega desagregada por sectores y territorio				x		
El presupuesto institucional de cada año está orientado al cumplimiento de la visión estratégica.					x	
Los resultados de la evaluación del plan estratégico es accesible a los agentes públicos y sociales						
La información se sostiene en un sistema estable					x	
Existe un sistema de registro de resultados de administraciones anteriores que permita conformar una línea base para la evaluación de la gestión municipal.				X		
TOTAL	0	0	0	6	20	
Σ puntos= 0+0+0+6+20=26						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La Autora

1.2. Programa y objetivos de gobierno	0	1	2	3	4	5
Existen un plan institucional / sectorial					x	
El plan contempla objetivos y metas de mediano plazo						x
El plan establece programas definidos de acuerdo a un análisis de necesidades sociales					x	
El plan fija objetivos medibles en todos los ámbitos de actuación con referencias cuantitativas y considerando una línea de base				x		
Los objetivos de la Agenda Ibarra Sostenible 2008 son producto del Plan Estratégico.				x		
Los objetivos y proyectos de la Agenda tienen financiamiento					X	
Los objetivos transversales implican explícitamente a determinados departamentos			x			
Los objetivos se asignan a unidades organizativas o departamentales de forma explícita			x			
Se explicitan objetivos estratégicos que superan el periodo de gobierno				x		
Se explicitan mecanismos de continuidad para los objetivos del gobierno anterior			x			
TOTAL	0	0	6	9	12	5

$\Sigma \text{puntos} = 0+0+6+9+12+5=32$						
--	--	--	--	--	--	--

1.3. Estructura orgánica y unidades estratégicas de actuación	0	1	2	3	4	5
La estructura organizativa se fija de acuerdo a los requerimientos del programa de gobierno			x			
Existen instrumentos que verifiquen la coherencia entre el diseño orgánico en función de las prioridades del plan y de sus programas				x		
Los programas se asignan a los centros de responsabilidad					x	
La responsabilidad de los programas transversales está claramente identificada y definida con anterioridad			x			
Se especifica el compromiso de los responsables gerenciales y políticos de los centros de responsabilidad con los objetivos institucionales / sectoriales				x		
TOTAL	0	0	4	6	4	0
$\Sigma \text{puntos} = 0+0+4+6+4+0=14$						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

1.4. Estrategias básicas de intervención	0	1	2	3	4	5
Las estrategias de provisión y producción de los servicios públicos son explícitas			x			
Las estrategias de provisión y producción de los servicios públicos son sostenibles				x		
Existen modelos explícitos de cooperación publico privada para áreas definidas como estrategias en la producción de bienes y servicios públicos			x			
Existen un sistema de regulación explícito para la cooperación publica privada en la producción de bienes o servicios públicos				x		
Existen estrategias y reglas cooperación con la sociedad civil						x
La capacidad institucional es adecuada para la formulación y ejecución de las estrategias de intervención			x			
TOTAL	0	0	6	6	0	5
$\Sigma \text{puntos} = 0+0+6+6+0+5=17$						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

1.5. Consistencia del programa del gobierno	0	1	2	3	4	5
El plan institucional es coherente con las condiciones de entorno e incluye análisis de viabilidad				x		
Los objetivos del plan son consistentes y sostenibles					x	
Los objetivos del plan son consistentes con los objetivos departamentales				x		
El plan y su objetivos son consistentes con el marco económico y fiscal				x		
Es posible leer el plan en termino de objetivos y metas						X
TOTAL	0	0	0	9	4	5

$\Sigma \text{puntos}=0+0+0+9+4+5=18$						
1.6. Transferencia de la estrategia al nivel operativo	0	1	2	3	4	5
Hay alineación de las acciones departamentales con los programas y los objetivos institucionales			x			
Existen mecanismos explícitos y fijación de objetivos				x		
Las unidades operativas establecen vinculaciones entre objetivos de producción y los objetivos institucionales				x		
Todas las actividades están vinculadas a objetivos institucionales				x		
La asignación presupuestaria se adapta a las prioridades del plan institucional				x		
TOTAL	0	0	2	12	0	0
$\Sigma \text{puntos}=0+0+2+12+0+0=14$						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

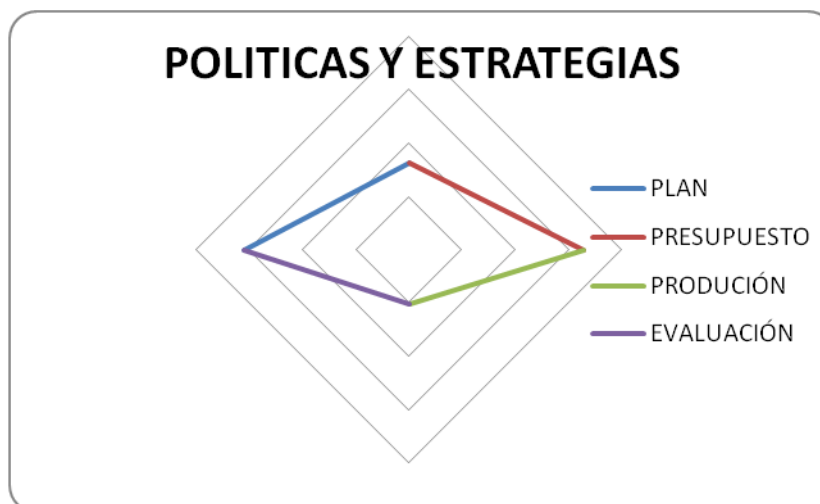
CUADRO 3.23. ANÁLISIS POR COMPONENTE Y ÁMBITO

Ámbito 1 POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	Puntaje	Máximo	Porcentaje
1.1 Información y análisis económico y social	26	40	65%
1.2 Programa y objetivos de gobierno	32	50	64%
1.3 Estructura orgánica y unidades estrategias de acción	14	20	70%
1.4 Estrategias básicas de intervención	17	35	48.57%
1.5 Consistencia del programa de gobierno	18	26	69.23%
1.6 Transferencia de la estrategia al nivel operativo	14	25	56%
Total	121		
Máximo	195		
Porcentaje	62.05%		

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

GRAFICO 3.20. POLÍTICAS Y ESTRATÉGIAS



Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

2.- GESTIÓN FINANCIERA

CUADRO 3.24. ESTRATEGIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERA

2.1. Estrategia económica y financiera	0	1	2	3	4	5
Se dispone de un sistema de control financiero			X			
Se cumple con las previsiones presupuestarias establecidas				X		
El incumplimiento de las previsiones presupuestarias supone la exigencia de revisiones para el ajuste				X		
La gestión financiera está vinculada a indicadores externos de referencia					X	
Se cumple con las recomendaciones de las auditorías financieras independientes			X			
TOTAL	0	0	4	6	4	0
Σpuntos=0+0+4+6+4+0=14						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

2.2. Sistema presupuestario y programa de gobierno	0	1	2	3	4	5
El presupuesto financiero integra inversión y funcionamiento en torno a programas				x		
Existe correspondencia entre los programas del presupuesto y los programas del plan institucional-Agenda Ibarra Sostenible 2008				x		
Existe disciplina presupuestaria, programación operativa y financiera			x			
El presupuesto permite identificar la asignación por centros orgánicos de responsabilidad a lo largo de toda la cadena de mando				x		
El presupuesto debe incluir elementos de análisis de costos de los principales servicios públicos						X
TOTAL	0	0	2	9	0	5
Σpuntos=0+0+2+9+0+5=16						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

2.3.Procedimiento de ejecución presupuestaria	0	1	2	3	4	5
Existe un sistema procedimental que regula la ejecución presupuestaria definido en una normativa de carácter legal						x
La ejecución presupuestaria está sometida a control de regularidad ex ante				x		
La ejecución presupuestaria está sometida a control de regularidad ex post					x	
La ejecución presupuestaria esta delegada en el nivel gerencial					x	
La ejecución presupuestaria está distribuida en función de límites cuantitativos						x
La contratación del personal está sometida a regulación y transparencia						x
Existen sistemas de auditoría interna efectivos y eficientes			x			
Existen procedimientos de compras y contrataciones					X	

estandarizados con sistemas de publicación de Internet de productos, precios, proveedores y compradores.						
TOTAL	0	0	2	3	12	15
Σpuntos=0+0+2+3+12+15=37						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

2.4. Sistema contable y gestión operativo	0	1	2	3	4	5
La normativa contable pública es de uso obligado						x
Las prácticas contables cumplen los requerimientos generalmente aceptados en la práctica contable				x		
La contabilidad se ajusta a la cartera de servicios y productos				x		
La contabilidad es accesible para los directivos					x	
La contabilidad suministran información de gestión a los directivos (gasto unitario, costes)				x		
La contabilidad opera en el tiempo real				x		
TOTAL	0	0	0	12	4	5
Σpuntos=0+0+0+12+4+5=21						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

2.5. Gestión presupuestaria (interna y externa)	0	1	2	3	4	5
Existen vinculación de la gestiona presupuestaria con los objetivos institucionales asignados por programas y actividades.				x		
La responsabilidad directiva se vincula a objetivos y presupuesto			x			
Existe seguimiento a los resultados de la inversión pública en la comunidad.			x			
La evaluación de la responsabilidad de la comunidad en el pago de obligaciones tributarias es permanente.			X			
TOTAL	0	0	6	3	0	0
Σpuntos=0+0+6+3+0+0= 9						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

2.6. Sistema de seguimiento de la ejecución presupuestaria y rendición de cuentas	0	1	2	3	4	5
Existen sistemas estables de información de control de gestión presupuestaria			X			
El control presupuestario se utiliza como instrumento habitual de toma de decisiones				X		
El proceso de inversión dispone de un sistema de seguimiento de ejecución.			X			
Se auditan externamente cada año las cuentas			X			
Existen instancias previstas explícitamente para el análisis de la gestión y se difunden sus conclusiones				X		
Existe un sistema de seguimiento financiero con indicadores de resultados del gasto para la inversión y el funcionamiento				X		
TOTAL	0	0	6	9	0	0
Σpuntos=0+0+6+9+0+0=15						

Fuente:(BID & CLAD, 2007) Elaborado por: La autora

CUADRO 3.25. ANÁLISIS POR COMPONENTE Y ÁMBITO

Ámbito 2 GESTIÓN FINANCIERA	Puntaje	Máximo	Porcentaje
2.1 Estrategia económica y financiera	14	30	46.66%
2.2 Sistema presupuestario y programa de gobierno	16	30	53.33%
2.3 Procedimiento de ejecución presupuestaria	37	40	92.50%
2.4 Sistema contable y gestión operativa	21	30	70%
2.5 Contractualización de la gestión presupuestaria interna y externa	9	30	30%
2.6 Sistema de seguimiento de la ejecución presupuestaria y rendición de cuentas.	15	30	50%
Total	112		
Máximo	190		
Porcentaje	58.94%		

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

GRAFICO 3.21. GESTIÓN FINANCIERA



Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

3.- EJECUCIÓN DE PROGRAMA DE GOBIERNO

CUADRO 3.26. ESTRATEGIAS DE PROVISIÓN Y PRODUCCIÓN

3.1. Estrategias de provisión y producción	0	1	2	3	4	5
Las estrategias de provisión de servicios públicos a la ciudadanía definen con criterios de equidad social				x		
Los servicios y bienes públicos tienen una definición clara de los derechos y condiciones de acceso de la ciudadanía				x		
La ciudadanía dispone de mecanismos para ejercer sus derechos de acceso a los bienes y servicios públicos					x	
La producción privada de servicios públicos está regulada y garantiza la naturaleza pública de estos servicios					x	
Se dispone de sistemas de aseguramiento de la producción privada de servicios públicos			X			
TOTAL	0	0	2	6	8	0
Σpuntos=0+0+2+6+8+0=16/5 (# indicadores) = 3.2						
Medio Alta						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

3.2. Bienes y servicios públicos	0	1	2	3	4	5
Todos los servicios disponen de información estándar a disposición de la ciudadanía que incluye los compromisos de provisión de la organización pública					x	
Los servicios y bienes ofertados responden a los compromisos legales establecidos				x		
La oferta de bienes y servicios se revisa con base en las evaluaciones de resultados realizadas				x		
Se desarrollan actividades de I+D orientadas a mejorar los servicios y a innovar en nuevos modos de atender más eficaz y eficientemente a la ciudadanía			x			
Se establecen metas de provisión de bienes y servicios anuales o plurianuales				x		
TOTAL	0	0	2	3	4	0
Σpuntos=0+0+2+3+4+0=9						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

3.3. Objetivos productivos	0	1	2	3	4	5
Se fijan objetivos de producción para los bienes y servicios y se toman en consideración la evaluación del ciclo anterior de gestión			x			
Los objetivos de producción se corresponden con los compromisos legales y del programa de gobierno					x	
Se conocen, monitorean y gestionan los desajustes existentes entre la capacidad de producción y los compromisos adquiridos			x			

Los objetivos productivos consideran todas las variables relevantes desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia (output, input, coste, proceso, calidad....)			x			
Se dispone de sistemas de información que permiten conocer las variables relevantes del proceso de producción				x		
Se dispone de sistemas de gestión de los objetivos de la producción de bienes colectivo				X		
TOTAL	0	0	6	3	4	0
Σpuntos=0+0+6+3+4+0=13						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

3.4. Procesos productivos	0	1	2	3	4	5
Los procesos productivos internos están protocolizados y son conocidos						
Los procesos están asignados a responsables					x	
Los procesos se ajustan a especificaciones de eficiencia y eficacia					x	
Se dispone de referencias y estándares para la fijación de los procesos internos					x	
Se dispone de sistemas de gestión para asegurar la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos de producción de bienes y servicios públicos					x	
La gestión de suministros tiene requisitos para la adquisición de bienes y servicios y evalúa, por intermedio de indicadores, el grado de atención a esos requisitos					x	
TOTAL	0	0	0	0	20	0
Σpuntos=0+0+0+0+20+0=20						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

3.5. Sistema de información de soporte a la producción	0	1	2	3	4	5
Existen sistemas de información sobre la producción de bienes y servicios públicos					x	
La información de producción esta desagregada a nivel de producto y permite gestionar costes y procesos				x		
Los directivos disponen de información continua y estable sobre el proceso de producción					x	
La recolección y procedimiento de la información de producción esta automatizada				x		
La información de producción se traslada al sistema de evaluación.				x		
La información de producción es considerada estratégica en la organización					x	
Se brinda información sobre la producción promedio para que cada unidad pueda compararse y conocer su situación relativa				x		
Existen niveles de producción que operan como guía del desempeño					x	

Existe información sobre el gasto ejecutado por producto con el fin de posibilitar la elaboración de indicadores de eficiencia					X	
TOTAL	0	0	0	12	20	0
Σpuntos=0+0+0+12+20+0=32						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

3.6. Comunicación de la oferta publica	0	1	2	3	4	5
Se dispone de una estrategia explicita de comunicación de la actividad y oferta				x		
Existe canales de información y comunicación de fácil acceso para todos los servicios públicos				x		
La comunicación está planteada con una clara orientación a la comprensión ciudadana					x	
La información se exhaustiva y cubre toda la acción institucional						x
Se utiliza la tecnologías de la información como medio de facilitar el acceso a la información publica				x		
Se evalúa la calidad de la comunicación e información de forma periódica					x	
La información prescriptiva es considerada prioritaria						
Existe un esfuerzo sistemática por mantener informados a los sectores socialmente vulnerables de su posibilidades de acceso a bienes públicos					X	
TOTAL	0	0	0	9	12	5
Σpuntos=0+0+0+9+12+5=26						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

3.7. Gestión de la entrega del servicio	0	1	2	3	4	5
Existen criterios explícitos para la atención al ciudadano en todos los servicios			x			
El compromiso de entrega del servicio público es explicito				x		
Las quejas por incumplimiento del compromiso de servicio esta reconocidas y generan reacción de corrección				x		
El tiempo se toma en cuenta como una variable clave en la entrega del servicio					x	
Se dispone de mecanismo de gestión para situaciones de emergencia o imprevistos en todos los servicios				x		
TOTAL	0	0	2	9	4	0
Σpuntos=0+0+2+9+4+0=15						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

3.8. Participación social	0	1	2	3	4	5
Existen sistemas estables de participación social que aportan criterios en la definición de la oferta de servicio			x			
Se dispone de sistemas de participación colectiva o individual que permiten detectar necesidades emergentes					x	
Se utilizan mecanismos activos y equilibrados de colaboración en la producción de los servicios (coproducción)			x			
Se utilizan mecanismos de consulta directa para la elaborar planes de mejora de la gestión					x	
Existen relaciones estables con la organizaciones de la sociedad civil			x			
Existe regulaciones formales sobre las consultas públicas obligatorias				x		
Se conforman redes público privados que permiten analizar y gestionar la generación y distribución de bienes públicos				X		
Total	0	0	6	6	8	0
Σ puntos=0+0+0+6+6+8+0=20						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

Ámbito 3 EJECUCIÓN DE PROGRAMA DE GOBIERNO	Puntaje	Máximo	Porcentaje
3.1Estrategias de provisión y producción	16	35	45.71%
3.2 Bienes y servicios públicos	9	30	30%
3.3 Objetivos productivos	13	30	43.33%
3.4 Procesos productivos	20	35	57.14%
3.5 Sistemas de información de soporte a la producción	32	40	80%
3.6 Comunicación de la oferta publica	26	40	65%
3.7 Gestión de la entrega del servicio	15	30	50%
3.8 Participación social	20	30	66.66%
Total	151		
Máximo	270		
Porcentaje	55.92%		

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

GRAFICO 3.22. EJECUCIÓN DE PROGRMA DE GOBIERNO



Elaborado por: La autora

CUADRO 3.27. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS

4.1. Evaluación de la producción y asignación de valor al público	0	1	2	3	4	5
Existen evaluaciones de los objetivos de producción establecidos			x			
Existe evaluación de los niveles de cobertura de la demanda social alcanzada				x		
Las variables de eficacia, eficiencia, costo-efectividad, procesos, se evalúa para toda la producción de servicios				x		
Existe evaluación de la producción normativa y reguladora y de su impactos sociales			x			
Existe evaluación del proceso de entrega de los bienes públicos a la ciudadanía				x		
Hay seguimiento a los resultados obtenidos versus las metas previstas				x		
Se incluye análisis cualitativos en las evaluaciones					X	
Existe capacidad institucional para hacer seguimiento y evaluar los resultados					X	
TOTAL	0	0	2	12	6	0
Σpuntos=0+0+2+12+6+0=20						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

4.2. Análisis de satisfacción	0	1	2	3	4	5
Se evalúa el grado de satisfacción de los destinatarios de servicios directos por cada servicio					x	
Se evalúan la satisfacción de la ciudadanía respecto de los servicios públicos con independencia de su nivel de uso					x	
Los sistemas de evaluación de la satisfacción ciudadana son regulares y permiten la comparación temporal				x		
La información sobre el grado de satisfacción se puede disgregar territorialmente y socialmente				x		
La información sobre satisfacción se puede analizar sectorizada mente por unidad de gestión					x	
Existe un sistema transparente de quejas					x	
Las quejas de la ciudadanía son atendidas y ocasionan acciones de mejora					X	
TOTAL	0	0	0	6	20	0
Σ puntos=0+0+0+6+20+0=26						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

4.3. Resultados estratégicos y de impacto y cambios intermedios de la acción de gobierno	0	1	2	3	4	5
Se dispone de sistemas de evaluación del impacto de la producción realizada en los cambios ocurridos				x		
Se toman en consideración las evaluaciones sistemáticas para la toma de decisiones				x		
Se analizan los cambios sociales que han podido ser causa de desajuste en el resultado				x		
Existe un sistema periódico de identificadores de seguimiento de los objetivos institucionales					x	
Existen instrumentos para evaluar el impacto de los intangibles producidos por la acción publica (clima , confianza económica, seguridad percibida, expectativas)					x	
Se desarrollan evaluaciones de proceso y de la gestión operativa de los programas y políticas					x	
La evaluación contribuye a articular los procesos de planeación y presupuestario					X	
TOTAL	0	0	0	9	16	0
Σ puntos=0+0+0+9+16+0=24						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

4.4. Rendición de cuentas	0	1	2	3	4	5
El sistema estadístico es independiente y opera bajo requerimientos de fiabilidad				x		
La información estadística es homologable a nivel internacional			x			
Se rinde cuentas a la ciudadanía sobre los resultados de la gestión						x

La rendición de cuentas incluye metas productivas, de desarrollo y presupuestarias						X
TOTAL	0	0	2	3	0	10
Σpuntos=0+0+2+3+0+10=15						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

4.5. Responsabilización de la acción de gobierno	0	1	2	3	4	5
Existen sistemas formalizados de sanciones o incentivos vinculados a los resultados obtenidos					X	
Hay voluntad de hacer y utilizar los resultados de las evaluaciones desde el más alto nivel						X
Las organizaciones disponen de mecanismos internos de responsabilización.				X		
Existen sistemas de incentivos monetarios individuales o colectivos vinculados al desempeño (incentivos por resultado)					X	
TOTAL	0	0	0	3	8	5
Σpuntos=0+0+0+3+8+5=16						

4.6. Participación en y utilización de las evaluaciones	0	1	2	3	4	5
Las evaluaciones se realizan con garantías de independencia de juicio					x	
Las evaluaciones son accesibles a la dirección de las organizaciones					x	
Las evaluaciones se utilizan en la toma de decisiones					x	
Las evaluaciones está en la base del rediseño de los programas de gobierno				x		
Las carteras y catálogos de servicios se revisan de acuerdo al resultado de las evaluaciones					x	
Se discuten o conocen públicamente los resultados de las evaluaciones				x		
Hay estándares de calidad para las evaluaciones						x
TOTAL	0	0	0	6	16	5
Σpuntos=0+0+0+6+16+5=25						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

4.7. Análisis de la realidad social	0	1	2	3	4	5
Se dispone de sistemas de análisis social				X		
Los sistemas de análisis social se utiliza para la evaluación de la acción institucional					X	
Los sistemas de información permite evaluar las demandas y necesidades sociales						X
Los sistemas de información permiten conocer los niveles de cobertura a la acción institucional de las demandas sociales						X

TOTAL	0	0	0	3	4	10
$\sum \text{puntos} = 0+0+0+3+4+10 = 17$						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

CUADRO 3.28. ANÁLISIS POR COMPONENTE Y ÁMBITO

Ámbito 4 EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS	Puntaje	Máximo	Porcentaje
4.1 Evaluación de la producción y asignación de valor publico	20	25	80%
4.2 Análisis de satisfacción	26	30	86.66%
4.3 Resultados estratégicos y de impactos y cambios intermedios de la acción de gobierno	24	35	68.57%
4.4 Rendición de cuentas	15	30	50%
4.5 Responsabilidad de la acción de gobierno	16	30	53.33%
4.6 Participación y utilización de las evaluaciones	25	35	71.42%
4.7 Análisis de la realidad social	17	30	56.66%
Total	143		
Máximo	215		
Porcentaje	66.51%		

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

GRAFICO 3.23. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS



Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

Bloque 2.- Entorno

Ámbito 1: Hábitat Institucional

El objetivo de análisis en este ámbito es el de identificar las condiciones de entorno institucional en el que opera la institucionalidad pública analizada con el objetivo de conocer los factores críticos y los elementos de apoyo que aporta este entorno institucional al desarrollo de la Gestión para Resultados GpR. Los componentes a analizar que se proponen son:

1. La democracia política
2. La seguridad jurídica
3. El control social
4. La cultura de valor público
5. El reconocimiento de la función gestión
6. La orientación a resultados

1.1. Democracia política	0	1	2	3	4	5
La fiabilidad, solidez y periodicidad del sistema electoral democrático es:				x		
La transparencia del proceso electoral es...					x	
La libertad de expresión sobre todos los asuntos públicos de los ciudadanos es...				x		
La separación de poderes entre el legislativo y el ejecutivo es.....					x	
TOTAL	0	0	0	6	8	0
$\Sigma \text{puntos}=0+0+0+6+8+0=15$						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

1.2. Seguridad jurídica	0	1	2	3	4	5
La independencia del poder judicial es...				x		
El sometimiento de los responsables de la gestión pública a la ley a los tribunales de justicia es...					x	
El desarrollo del sistema jurídico y judicial que regula la actuación de las organizaciones públicas es...					x	
TOTAL	0	0	0	3	8	0
$\Sigma \text{puntos}=0+0+0+3+8+0=11$						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

1.3. Control social	0	1	2	3	4	5
La información que dispone los usuarios sobre las actuaciones de las organizaciones públicas es pertinente				x		
El desarrollo de mecanismos de consulta y participación de los ciudadanos en las políticas públicas			x			
El desarrollo de programas destinados a proveer a los ciudadanos información sobre la calidad de la gestión				x		
El desarrollo de instrumentos que faciliten a los ciudadanos ser agentes activos de control de gestión				x		
TOTAL						
Σpuntos=0+0+2+9+0+0=11	0	0	2	9	0	0

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

1.4. Cultura de valores públicos	0	1	2	3	4	5
Tiene orientación de los gestores y funcionarios públicos a la obtención de beneficios públicos				x		
Tiene independencia entre los fines de la gestión pública y los poderes económicos			x			
El conocimiento por parte de los ciudadanos de la misión y los objetivos de los organismos públicos son fáciles de entender					x	
El desarrollo de espacios de actuación dentro de las estructuras públicas que facilite y promueva la participación					x	
La voluntad política de crear y mantener estructuras públicas flexible y coherente con los fines buscados						
El desarrollo de códigos de conducta explícitos en los organismos públicos					x	
TOTAL	0	0	2	3	12	
Σpuntos=0+0+2+3+12=17						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

1.5. Reconocimiento de la función gestión	0	1	2	3	4	5
El desarrollo de un estatuto profesional que reconoce la función de gestores públicos es...				x		
El desarrollo de mecanismo de control de la gestión que privilegia obtención de resultados es...		x				
El reconocimiento de los gestores públicos como agentes agregadores de valor al logro de los resultados es...				x		
El desarrollo de mecanismos que aseguren la profesionalización de la alta gerencia pública es....			x			
El desarrollo de recursos asignan específicamente a la formación de capacidades y habilidades de los gestores públicos es...			x			
La visualización por parte de los gestores públicos de la gestión por resultados como una oportunidad (más que como			x			

una enseñanza) es...						
El desarrollo de un sistema integral de incentivos y sanciones para los gestores públicos es...			x			
El desarrollo de sistemas de contractualización de la responsabilidad directiva y de la actuación (performance) organizativa es...			x			
TOTAL	0	1	10	6	0	0
Σpuntos=0+1+10+6=17						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

1.6. Orientación a resultados	0	1	2	3	4	5
El reconocimiento por parte de los actores económicos y sociales de la importancia de una gestión pública orientada a resultados es...					x	
La aceptación explícita del modelo es...						x
La publicación de los resultados obtenidos por los organismos públicos es...				X		
La utilización de las lecciones aprendidas para proveer los cambios en los organismos públicos orientados a la mejora de la eficacia y la eficiencia es...		X				
La voluntad política de los gobiernos para promover el logro de resultados es...				X		
La institucionalidad. Constitución y leyes promueven la cultura de gestión para resultados		x				
TOTAL	0	2	0	6	4	5
Σpuntos=0+2+0+6+4+5=17						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

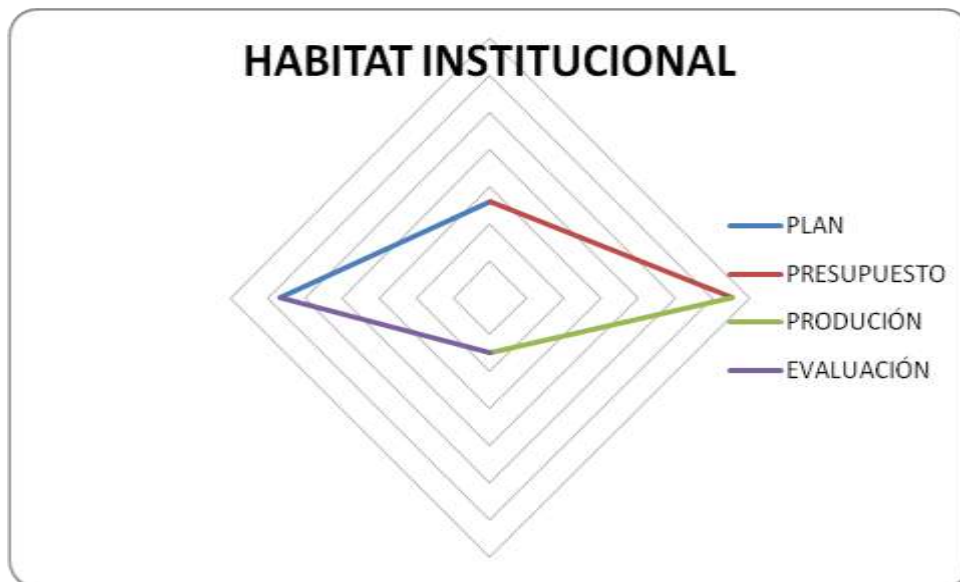
CUADRO 3.29. ANÁLISIS POR COMPONENTE Y ÁMBITO

Ámbito 1 HÁBITAT INSTITUCIONAL	Puntaje	Máximo	Porcentaje
1.1 Democracia política	15	20	75%
1.2 Seguridad jurídica	11	20	55%
1.3 Control social	11	20	55%
1.4 Cultura de valor publico	17	30	56.66%
1.5 Reconocimiento de la función gestión	17	30	56.66%
1.6 Orientación a resultados	17	30	56.66%
Total	88		
Máximo	150		
Porcentaje	56.77%		

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

GRAFICO 3.24. HABITAT INSTITUCIONAL



Elaborado por: La autora

Ámbito 2: Desarrollo organizativo

El objetivo de análisis de este ámbito es el de identificar las condiciones de desarrollo internas de la propia organización las cuales van a establecer las condiciones de desarrollo de la GpR y también sus límites. Es relevante en este ámbito considerar la estabilidad organizativa e institucional, el apoyo interno a la GpR, el grado de consolidación de la función directiva, el arsenal de gestión existe y su nivel de desarrollo y consolidación, la tecnología disponible, la capacidad de gestión de procesos complejos, y de forma especial, el nivel de cualificación de los recursos humanos: así los componente a analizar que se proponen son:

1. La estabilidad organizativa
2. El apoyo al desarrollo de la gestión por resultados
3. La función directiva
4. Las herramientas de gestión
5. La implantación de la GpR
6. La coordinación intra-administrativa

2.1 Estabilidad organizativa	0	1	2	3	4	5
La estabilidad de la estructura jurídica y económica de la organización pública es..				x		
El reconocimiento jurídico de la misión y el marco de competencias de la administración es...					x	
El respaldo político y la legitimidad de la gerencia pública es...					x	
TOTAL	0	0	0	3	8	0
Σpuntos=0+0+0+3+8=11						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

2.2. Apoyo al desarrollo de la gestión por resultados	0	1	2	3	4	5
El apoyo de la dirección política a la implantación de la GpR es...					X	
La implicación de la dirección política en el proceso de implementación de la GpR es...				X		
El desarrollo de estrategias orientadas a modificar las estructuras y la cultura organizativa en función de GpR es...					x	
El conocimiento de los beneficios de la GpR por parte de los directivos gerenciales es...				X		
El compromiso de los directivos gerenciales con la implantación de la GpR es...						X
La implicación de los niveles intermedios en la implantación de la GpR es...				X		
La adaptación de las estructuras organizativas a las necesidades de la GpR es...			X			
La coherencia de la cultura organizativa con los valores propios de la GpR es...			X			
La inclusión del aprendizaje como elemento dinamizador del cambio cultural es...			X			
La promoción de aprendizaje en todos los niveles de gestión es...					x	
La capacitación continua sobre GpR es...			X			
El desarrollo de estrategias para la aplicación de cambios graduales en pos de mejorar el proceso de GpR es...					X	
La comprensión por parte de los niveles técnicos de las ventajas de la GpR es...					X	
TOTAL	0	0	8	12	20	5
Σpuntos=0+0+8+12+20+5=45						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

2.3. Función directiva	0	1	2	3	4	5
El reconocimiento formalizado de la función gerencial es...				X		
La identificación de los niveles de responsabilidad					x	

gerencial es...						
La descentralización en la toma de decisiones de gestión es...					X	
El nivel de evaluación del desempeño, tanto cuantitativo como cualitativo es...				X		X
La objetividad e independencia política de los sistemas de reclutamiento de directivos gerenciales es...				X		
La objetividad e independencia política de los sistemas de reclutamiento de todos los niveles es...					X	
La capacitación continua para el ejercicio de la función directiva es..				X		
La percepción por parte de los directivos públicos de la GpR como una oportunidad es...					X	
TOTAL	0	0	0	12	16	5
Σpuntos=0+0+0+12+16+5=32						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

2.4. Herramientas de gestión	0	1	2	3	4	5
La disponibilidad de sistemas de información social y organizativa consolidados es...				X		
La informatización de la información económica, contable y presupuestaria es...				X		
La accesibilidad de la información a toda la organización es...					x	
La disponibilidad de tecnologías de la información consolidadas es...					X	
La integración de las tecnologías de la información en los procesos de producción y gestión es...					X	
La capacitación del personal en el manejo y la gestión de los sistemas de información son...				X		
La utilización de herramientas de gestión es...				x		
La elaboración del plan estratégico es...				X		
La utilización de herramientas de gestión contable y presupuestaria para la gestión es...				x		
La utilización de herramientas de gestión de servicios (marketing, segmentación, posicionamiento, investigación de demandas sociales, análisis de opinión) es...					x	
La capacidad para el manejo de ingeniería y arquitectura de procesos de forma continuada es....				X		
La utilización de la información de gestión en la toma de decisiones es...				X		
Existen metodologías adecuadas para implementar GpR				X		
Hay acciones explícitas para capacitar a funcionarios e instituciones en la GpR					x	
TOTAL	0	0	0	27	20	0
Σpuntos=0+0+0+12+16+5=32						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

2.5. Implantación de la GpR	0	1	2	3	4	5
La correspondencia del proceso de la implantación a lineamientos estratégicos claros y definidos es...				X		
El liderazgo político de la implantación de la GpR es...				x		
La definición del plan que guía la implantación de la GpR es...					x	
El desarrollo de mecanismos de revisión constante acerca de la adecuación del proceso de GpR a la realidad organizativa es...					X	
La correspondencia de la GpR con el desarrollo del entorno institucional es...				X		
La adecuación del periodo de prueba para la implementación de la GpR es...				x		
La visualización de la GpR como una herramienta que aumenta la credibilidad en la organización pública en el largo plazo es...					X	
La gradualidad e incrementabilidad del proceso de implantación la GpR es...					X	
La posibilidad de participación a todos los niveles en el proceso de implantación es...					X	
El monitoreo del proceso de implantación es...					X	
TOTAL	0	0	0	12	24	0
Σpuntos=0+0+0+12+16+5=32						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

2.6. Coordinación intra-administrativa	0	1	2	3	4	5
La coordinación entre las unidades de adecuación y los órganos encargados de diseñar las políticas es...				X		
El equilibrio de poder entre las unidades de planificación y las actuaciones es...				X		
La coordinación entre las unidades de actuación sectorial es..				X		
El equilibrio de poder entre las unidades de planificación y las de presupuestos es...					x	
El equilibrio en la toma de decisiones referentes al plan institucional entre las unidades de planificación y de presupuestos es..					X	
TOTAL	0	0	0	12	8	0
Σpuntos=0+0+0+12+8=20						

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

CUADRO 3.30. ANÁLISIS POR COMPONENTE Y ÁMBITO

Ámbito 2 DESARROLLO ORGANIZATIVO	Puntaje	Máximo	Porcentaje
2.1 Estabilidad organizativa	11	20	55%
2.2 Apoyo al desarrollo de la gestión por resultados	45	50	90%
2.3 Función directiva	32	35	91.42%
2.4 Herramientas de gestión	47	50	94%
2.5 Implantación de GpR	36	40	90%
2.6 Coordinación intra administrativa	20	30	66.66%
Total	191		
Máximo	260		
Porcentaje	73.46%		

Fuente:(BID & CLAD, 2007)

Elaborado por: La autora

GRAFICO 3.25. DESARROLLO ORGANIZATIVO



Elaborado por: La Autora

3.4.14. INDICADORES FINANCIEROS

Para una mejor comprensión del manejo de los indicadores financieros del Presupuesto basado en resultados se establece un ejemplo hipotético que no cause ningún detrimento de su aseveración al Ilustre Municipio de San miguel de Ibarra.

CONTABILIDAD.- INDICADORES DE SOLVENCIA Y EFICIENCIA	PRESUPUESTO	ESTÁNDAR
Dependencia Financiera = Ingresos Transf/Ingresos Totales	32.25%	<30%
Dependencia Financiera = Ingresos Financiamiento/Ingresos Totales	40.83%	<30%
Dependencia Financiera = Deuda/Ingresos Totales	3.67%	>10%
Autonomía Financiera = Ingresos Propios/Ingresos Totales	27.29%	>30%
Solvencia Financiera = Ingresos corrientes/ Gastos	136.84%	>150%

corrientes		
Déficit/ Superávit = (Ingresos Corrientes- Gastos Corrientes)/Gastos Corrientes	44.44%	<30%
Autosuficiencia= Ingresos Propios / Gastos Corrientes	67.82%	>100%
Ahorro Corriente = Ingresos corrientes – Gastos Corrientes	9695370.15%	>1%
Autonomía Financiera Sin Financiamiento = Ingresos propios / Ingresos totales – Financiamiento	46.13%	>50%
Peso del Gasto Operacional = Gasto Corriente / Gastos Totales	40.24%	<30%
Precio del Gasto Operacional sin Financiamiento = Gastos corrientes / Gastos Totales –Ingresos Financiamiento	68.02%	<50%

Fuente:(BID & CLAD, 2007)


Elaborado por: La autora

RENTAS.- INDICADORES GERENCIALES O DE GESTIÓN

INDICADORES GERENCIALES O DE GESTIÓN	%	
Eficiencia en el Presupuesto		
Eficiencia de formulación = Valor Comprendidos / Valor Presup. X 100		<90%
Eficiencia de Ejecución = Valor Ejecutado Efectivo / Valor Presup. X 100		<90%
Estructura Presupuestaria = Gastos Administrativo General / Total Gastos	9.87%	
Estructura Presupuestaria = Gastos Administración Financiera / Total Gastos	3.45%	
Estructura Presupuestaria = Gastos Justifica, Policía y Vigilancia / Total Gastos	2.70%	
Estructura Presupuestaria = Gastos Promoción social y cultural / Total Gastos	3.45%	
Estructura Presupuestaria = Gastos Otros servicios Sociales / Total Gastos	2.70%	
Estructura Presupuestaria = Gastos Planificación urbana y rural / Total Gastos	4.40%	
Estructura Presupuestaria = Gastos Higiene Ambiente/ Total Gastos	15.35%	
Estructura Presupuestaria = Gastos Otros servicios comunales/ Gastos Totales	50.86%	
Estructura Presupuestaria = Gastos Comunes de la entidad / Gastos Totales	7.22%	

Elaborado por: La Autora

3.4.15. Procedimiento: CONTROL, EVALUACIÓN Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA

		ILUSTRE MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE IBARRA	
CÓDIGO: PBR-01	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS		
Procedimiento: Seguimiento y control			Pág. 14344 de 153

1. OBJETIVO

Realizar el seguimiento de las operaciones que pueden tener un impacto significativo en la ejecución del presupuesto basado en resultados.

2. ALCANCE

Para todas las actividades del procedimiento del seguimiento y control regulares de la característica claves de las operaciones y actividades de Municipio de Ibarra.

3. RESPONSABLE

Auditoria

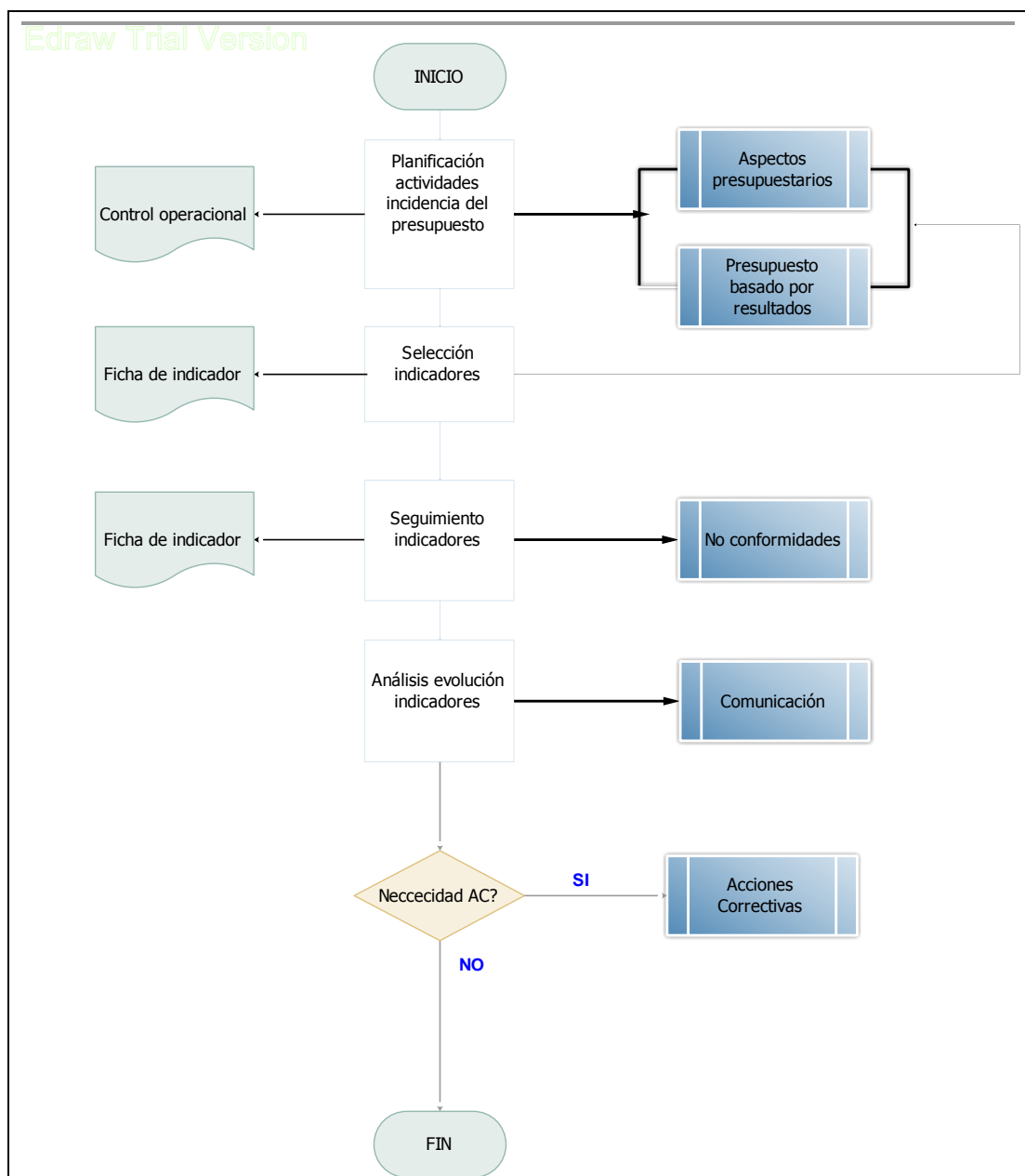
4. ACTIVIDADES

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Registrar la información que midan el desempeño, los controles operacionales y la conformidad con los objetivos y metas de cada proyecto y de la institución;	Equipo Auditor
2	Estructurar los indicadores y los instrumentos para el control, y asegurar confiabilidad;	Equipo Auditor
3	Mantener registros del monitoreo de los proyectos.	Equipo Auditor
4	Evaluar periódicamente la conformidad con respecto a las metas y normativas de gestión relevantes.	Equipo Auditor

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA 3.7. PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PRESUPUESTO



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

De la clausura y liquidación de presupuesto

La clausura y liquidación de presupuesto comprenderá el conjunto de operaciones presupuestarias y regulaciones contables que se realizarán al finalizar el ejercicio fiscal con la finalidad de demostrar los resultados de la ejecución presupuestaria en base de estados de transacciones de caja y otros estados financieros para cerrar el ejercicio correspondiente.

Indicadores de gestión

Entre los indicadores más importantes para el manual de procedimientos por resultados se tomo los indicadores que se indican en el Cuadro 3.11:

CUADRO 3.31. INDICADORES DE GESTIÓN

Indicadores más relevantes	Descripción
Cumplimiento de plazos	Plazo ejecutado / Plazo programado
Cumplimiento de presupuestos	Presupuesto ejecutado/ Presupuesto programado
Cumplimiento de calidad	Estándares de calidad/ Estándares de calidad programado
Utilización de los recursos	Presupuesto ejecutado/ Presupuesto Programado
Productividad de subprocesos	Presupuesto ejecutado en el sub-proceso de costos/ Resultados alcanzados en el sub-proceso
Eficiencia de procesos	Costos incurridos en el proceso / Costos planificados en el proceso.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Nota: Existen otros indicadores que se pueden medir para encontrar un mejor desempeño de los presupuestos ejecutados en relación de los resultados a logros alcanzados.

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS DEL PROYECTO.

4.1. HERRAMIENTA DE VALIDACIÓN DE IMPACTOS

Para la evaluación de los impactos positivos del manual de procedimientos para la aplicación del presupuesto basado en resultados del Ilustre Municipio de Ibarra se utilizó la siguiente herramienta metodológica de validación de impactos:

CUADRO 4.32. VALORACIÓN CUALITATIVA

PARÁMETROS	INDICADOR DE TENDENCIAS (CUALITATIVO)	CALIFICACIÓN (CUALITATIVO)
MAGNITUD (Intensidad)	Muy alto	5
	Alto	4
	Medio	3
	Bajo	2
	Muy bajo	1
	Indiferente	0

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

4.1.1. Impacto Económico

El desarrollo económico y competitividad territorial emerge en muchas ocasiones de la gestión de sus gobiernos locales que generen iniciativas de fomento organizativo – operativo para conseguir resultados económicos – sociales de índices costo /beneficio aceptables, con este esquema proposicional el manual de procedimientos para la aplicación del presupuesto por resultados desarrollará capacidades y competencias del talento humano que interactúan el presupuesto en función de resultados planificados en el PDOT y POA , garantizando la red de articulación municipio de Ibarra / población.

CUADRO 4.33. MATRIZ DE IMPACTO ECONÓMICO

Indicadores	1	2	3	4	5
Fortalecer la eficacia, eficiencia, equidad del gasto publico					x
Contribuir a la mejora continua del gasto publico				x	
Esquema de presupuestación que integra el ciclo presupuestario en una visión de logro de resultados					x
Presupuesto por resultados enfatizando procesos que tiene como eje articulador a la población y el logro de resultados a su favor				x	
Establece de manera sintética los problemas centrales identificados y los resultados que se esperan alcanzar vinculados con los programas estratégicos				x	
Vincula el seguimiento, evaluación del desempeño presupuestal en base a resultados obtenidos				x	
Mejoramiento continuo en las funciones establecidas para la gestión presupuestal				x	
Total	0	0	0	20	10

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

El impacto económico tiene una calificación cuantitativa de 4.28 que significa un impacto positivo alto.

4.1.2. Impacto organizacional

Los manuales de procedimientos son herramientas de apoyo administrativo – operativo cuyas actividades están relacionadas y articuladas entre sí, con el objetivo de desarrollar y ejecutar tareas identificadas y determinadas en los procesos de gestión presupuestaria por resultados, con la finalidad de cumplir con el objetivo general y específicos establecidos y así lograr la misión, visión de la unidad de presupuestos del Municipio de Ibarra. Los indicadores medidos fueron los siguientes:

CUADRO 4.34. MATRIZ DE IMPACTO ORGANIZACIONAL

Indicadores	1	2	3	4	5
Planeamiento de procesos como instrumento de ón publica				x	
Participación de la población en los procesos de presupuesto participativo				x	
Mejorar los procesos de programación, formulación y ejecución presupuestal basada en resultados				x	
Vincular la planificación con presupuesto por resultados y contribuir a mejorar la gestión pública.			x		
Se establece una metodología de procedimientos de presupuesto por resultados fundamentados en la base legal, decretos ejecutivos, promoviendo sistemas organizativos innovadores					x
Dar cumplimiento a la constitución vigente fijando políticas de mejoramiento organizativo, considerando los resultados del presupuesto como fin principal de las inversiones municipales					x
Total	0	0	3	12	10

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

El impacto organizacional tiene una calificación cuantitativa de 4.16 que significa un impacto positivo alto.

4.1.3. Impacto Educativo.

Los procedimientos son herramientas que toda entidad pública o privada debe implementar para generar ventajas competitivas, dinámicas, mediante la innovación permanente del saber (conceptual), saber hacer (praxis) en su talento humano, es decir la habilidad de los actores directos para aprovechar los recursos endógenos y exógenos y construir competencias específicas en los procesos asignados (tareas, actividades, recursos). En este marco de sustento la medición de los indicadores fue la siguiente:

CUADRO 4.35. MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO

Indicadores	1	2	3	4	5
Liderazgo en las relaciones humanas de la gestión de presupuestos				x	
Fortalecimiento de información para resolver problemas del talento humano en el ciclo presupuestal					x
Valores, deseos, necesidades, niveles neurológicos de aprendizajes significativos insertos en el desarrollo organizacional				x	
Integran destrezas unificadas, sistémicas para alcanzar objetivos de gestión administrativa.			x		
Estrategias de aprendizaje organización de procedimientos sobre la base de calidad y de resultados			x		
Aplicar procedimientos que constituyen la estructura legal, normativa, específica de presupuestos públicos.				x	
Total	0	0	6	12	5

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

El impacto educativo tiene una calificación cuantitativa de 3.83 que significa un impacto positivo medio.

4.1.4. Impacto Social.

Se espera que el manual de procedimientos para la aplicación del presupuesto por resultados tenga los impactos de gestión pública del Ilustre Municipio de Ibarra, con la finalidad de articular entre los actores públicos y población la construcción de un tejido institucional que impulse el desarrollo económico del cantón Ibarra, en base al funcionamiento óptimo del presupuesto por resultados, fomentando el desarrollo de factores de competitividad validadas.

En la constitución de la República y en el Plan del Buen Vivir el gobierno actual propone cambios en la gestión pública que propenden resultados para el bienestar y calidad de vida de la población y que depende de la articulación de procesos innovadores que apliquen las instituciones públicas. Con este enfoque referencial se midió los siguientes indicadores:

CUADRO 4.36. MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL

Indicadores	1	2	3	4	5
Fortalecer la participación ciudadana a través del presupuesto participativo				x	
Ofertar presupuestos con manejo sustentable de los recursos para alcanzar resultados eficaces, eficientes y económicos.					x
Ejecutar competencias exclusivas de los gobiernos municipales concernientes al presupuesto – resultados de interés social – económico del cantón.				x	
Promover y promocionar la cultura de participación en la estructuración de presupuesto participativo por resultados.				x	
Sustentar económicamente los POA, consolidando presupuestos flexibles, que contribuyan a resultados de acuerdo con las leyes y estructura organiza – funcional del Municipio.			x		
Total	0	0	3	12	5

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

El impacto social tiene una calificación cuantitativa de 4 que significa un impacto positivo alto.

4.2. RESUMEN DE LOS IMPACTOS

CUADRO 4.37. MATRIZ GENERAL

NIVEL DE IMPACTO	1	2	3	4	5
Económico				x	
Organizacional				x	
Educativo			x		
Social				x	
Total	0	0	3	12	0

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Al relacionar los valores de las matrices de los impactos se establece que los impactos positivos tienen un puntaje de 15 que dividido para el numero de impactos equivale 3.75 que significa un impacto Medio – Alto.

CONCLUSIONES

- Del Diagnóstico Situacional del Ciclo presupuestario realizado al departamento financiero, gestión presupuestaria del IMI, se establece que tienen definidos sus funciones pertinentes y que no disponen de procedimientos para la aplicación del presupuesto basado en resultados.
- El propósito principal es de implementar un manual de procedimientos para la aplicación del presupuesto basado en resultados en el IMI, que sirva como instrumento administrativo, para sistematizar las actividades, tareas del ciclo presupuestal de acuerdo a la base legal y normativa vigente.
- El marco teórico se puede identificar que la normativa legal del procesos presupuestario es nueva conforme la define el COOTAD y el Código orgánico del Planificación y Finanzas Publicas razón por la cual se requiere actualizar los procesos y procedimientos de desde la programación hasta la liquidación del presupuesto.
- Con este proyecto de implementación de un manual de procedimientos para la aplicación del presupuesto basado en resultados podrá desarrollar de mejor manera las actividades administrativas – financieras, ya sea de forma interna entre el personal y los directores departamentales, concejales, como también se verá reflejado de manera externa en los resultados.
- Es importante destacar que la aplicación de los procedimientos de presupuestos, dependerá de las personas que estén al frente del mismo y de su capacidad para su aplicación, con los pasos respectivos para que sea efectivo y enfocarse al logro de resultados eficaces, eficientes, económicos.

RECOMENDACIONES

- Que los directivos e integrantes de la unidad de presupuestos del Municipio de Ibarra, tomen la iniciativa de poner en práctica la implantación de este proyecto, el mismo que permitirá obtener beneficios importantes que se vean reflejados en el logro de resultados que mejoren las condiciones sociales – económicas del cantón.
- Con la aplicación de este manual como una herramienta técnica, el talento humano tendrá un presupuesto que será un puente entre lo que se quiere hacer y lo que efectivamente se hace fortaleciendo la eficiencia, eficacia y equidad del gasto público.
- Hoy es ampliamente conocido que el manual de procedimientos es una herramienta que mejora la cadena de valor de las entidades y organismos por un principio axiológico – praxis bajo la lógica de objetivos – metas indicadores que proporciona la mejora continua de los sistemas de las instituciones.
- Las acciones sistematizadas deberán mejorar el desempeño del talento humano con una visión de logro de resultados a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales para la reasignación, reprogramación y ajustes de las intervenciones del Municipio de Ibarra.
- El presupuesto por resultados será efectivo en cuanto se mejoren continuamente sus procesos y procedimientos tratando de identificar las brechas de cobertura de calidad en los servicios esenciales que debe brindar el Municipio de Ibarra para dar prioridad a la asignación de sus recursos públicos para resolver problemas existentes.

BIBLIOGRAFÍA

ALFORD, A., & GIRÓN, A. (2007). Integración Financiera . Canada: Adventure.

ARBOLEDA, G. (2003). Proyectos, formulación, evaluación y control. Quito: Plublicaciones S.A.

BERNAL, Cesar Augusto, Metodología de la Investigación; Segunda Edición; México; 2006

BURBANO, Ruiz Jorge; Presupuestos; Tercera edición; Mc. Graw-Hill; Bogotá – Colombia; (2005)

CÁRDENAS, Raúl, Presupuestos: Teoría y práctica; Mc. Graw-Hill; México DF; 2005

Código Orgánico de Planificación y Finanzas. (2011).

CÓDIGO ORGANICO DE PLANIFICACIÓN Y FINAZAS PÚBLICAS. (22 de Octubre del 2010). Quito: Registro Oficial N° 306.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008).

COOTAD. (2011). 2. Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización .

DEL CID, Alma, MENDEZ, Rosemary, SANDOVAL, Franco; Investigación Fundamentos y Metodología, México; 2007

DEVELOPMENT, A. (2008). “Guía Conceptual Manual De Procesos. Quito – Ecuador.

Diccionario de Contabilidad y Finanzas. (2001). Diccionario de Contabilidad y Finanzas.Madri - España: Inmagrage.

DOUGLAS R. Emery, JOHN D. Finerty, JOHN D. Stowe. (2008). Fundamentos de Administración Finaciera. Mexico.

EDICIONES LUMARSO. (2006). Administración Financiera y Presupuestaria. Guayaquil - Ecuador: Nueva Luz.

FAYOL, H. (2006). Planificacion Estrategica. Paris: OCLC 457845504.

GÓMEZ, Ceja Guillermo; Planeación y organización de empresas; Octava edición; Ediciones Mc. Graw – Hill; México; 2006

GUTIÉRREZ, Abraham; Curso de Métodos de Investigación y Elaboración de la Monografía; Quinta Edición; Quito – Ecuador; 1997

H. B. (2005). Contabilidad de Costos. Editorial Norma .

ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON IBARRA. (2011). Ordenanza Municipal para el Ejercicio Económico . Ibarra.

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. (2011). Quito.

Ley de presupuesto del Sector Público; 2008

MALDONADO, H. (2008). Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros. México.

Ministerio de Finanzas. (2011). Normas Técnicas de Presupuesto Actualizada. Ecuador .

MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS. NORMATIVA TÉCNICA DE PRESUPUESTO . 2011.

MIRANDA, J. J. (2006). Gestión de proyectos. Identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental. Adventure.

Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial. (2012). Canton Ibarra.

RAUTENSTRAUCH, W. (2009). El Presupuesto en el control de las empresas. VSM.

Registro Oficial No 605 del 26 de junio del 2008. Manual General de Contabilidad. Ministerio de Economía, Acuerdo No 118.

Reglamento a la Ley de Presupuesto; 2008

ROMERO, Enrique; Presupuesto y Contabilidad Pública; Ecue Ediciones; Tercera Edición; Bogotá; 2007

SÁNCHEZ, Navarro Fortunato; Presupuesto Empresarial; Editores Importados S.A; Lima; 2005

UNDP. (2006). Manual de Gestión para Proyectos de Ejecución Nacional.

UTN- Administración. (2012). Guía de tesis. Ibarra.

VALARDE, V. (2006). La desconcentración Administrativa Financiera. MacGraw Hill.

Varios Autores, Guía para el diseño del Plan de trabajo de Grado; Ediciones Universitaria; Ibarra; 2005

VÁSQUEZ, Víctor Hugo; Organización Aplicada; Impresión Gráfica Vásquez; Segunda Edición; México; 2007

WELSCH, Glenn; Presupuestos: Planificación y Control. Pearson Educación; México DF; 2005

ZEA, Francisco, Nociones de la Metodología de Investigación Científica; Dimaxi, Quinta Edición, Quito – Ecuador, 2007

ZEA, Víctor; Presupuesto por Programas para Gobiernos Locales; Edición Gráfica; Segunda Edición; Ibarra- Ecuador; 2008

www.mef.gob.ec/3ElPpR_QueesyComosHace.htm

www.mef.gob.ec/PpR.htm

www.mef.gob.ec/2PpRPlandeimplementación.htm

www.mef.gob.ec/11_PpRenenPerú_JMuñoz.htm

www.mef.gob.ec/1_Reformasnlapresupuestación.htm

www.monofrías.com.Plannacionaldedesarrollo

www.ibarra.gob.ec

www.slideshare.net/ahaazd/presupuesto-basado-en-resultados

www.finanzas.df.gob.mx/pbr/html/pbr.php

www.osfem.gob.mx/Documentos/Normatividad/1InsPre12.pdf

ANEXOS

ANEXO A

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

FORMATO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA FINANCIERA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE IBARRA.

OBJETIVO: Establecer las medidas de control y manejo que se da a los procesos presupuestarios en el Ilustre Municipio de la ciudad de Ibarra

RECOMENDACIONES: Recuerde que su información es muy valiosa e importante para esta investigación, por tanto sus respuestas deben ser reales y serias.

INSTRUCCIONES: Para responder correctamente a esta encuesta, se le solicita seguir las siguientes instrucciones:

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla
- Marque con una X en el paréntesis o conteste según corresponda su respuesta

La encuesta tiene carácter anónimo

INDICADOR:ENFOQUE

13. Considera usted que los procedimientos de la gestión presupuestaria tiene un enfoque de:

- | | |
|--|-----|
| Fortalecimiento de la eficacia, eficiencia | () |
| Equidad del gasto público | () |
| Mejorar el desempeño del Municipio | () |
| Relación a los resultados | () |

INDICADOR:PRINCIPIOS

14. El sistema actual presupuestario considera que tiene principios centrados en:

- | | |
|--|-----|
| Decisiones de resultados | () |
| Mantener información | () |
| Usar información para toma de decisiones como rendición de cuentas | () |

INDICADOR:ASIGNACIÓN

15. Los recursos se asignan considerando:

- | | |
|-----------------------|-----|
| Resultados alcanzados | () |
|-----------------------|-----|

Techos presupuestados ()

INDICADOR:CAPACIDAD

16. Con las actuales actividades y funciones de la gestión presupuestaria se tiene capacidad para:

Alinear la planeación a los resultados ()
Usar información pertinente ()
Seguimiento y control ()

INDICADOR:CRITERIOS DE DESEMPEÑO

17. Se dispone de criterios de desempeño para medir los resultados del presupuesto

Si ()
No ()
Porque.....
.....

INDICADOR:INDICADORES DE DESEMPEÑO

18. Se aplican indicadores de desempeño para evaluar en forma cuantitativa y cualitativa la gestión de presupuesto que miden los logros o resultados alcanzados

Si ()
No ()
Porque.....
.....

INDICADOR:ASPECTOS DE EVALUACIÓN

19. ¿Qué aspectos generalmente se evalúa en la gestión presupuestaria actual?

Impacto ()
Calidad ()
Cobertura ()
Eficiencia ()
Eficacia ()
Efectividad ()

INDICADOR:MEDICIÓN DE RESULTADOS

20. ¿Con el actual sistema de gestión presupuestaria permite establecer una medición de resultados / beneficiarios?

Si ()
No ()

Porque.....

INDICADOR:IMPLEMENTACIÓN

21. Considera usted que con la implementación de un Manual de procedimientos para la aplicación del Presupuesto Basado en Resultados, la labor del departamento de presupuesto será:

Muy buena	()
Buena	()
Regular	()
Deficiente	()

INDICADOR:MEJORAMIENTO DE POLÍTICAS

22. El servicio mejorara con las políticas y procedimientos adecuadamente establecidos y socializados.

Si	()
No	()

INDICADOR:MEJORAMIENTO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

23. ¿Los procedimientos del presupuesto basado en resultados mejoraran los indicadores de desempeño de presupuestos ejecutados / resultados alcanzados?

Probablemente si	()
Definitivamente si	()
Definitivamente no	()

INDICADOR:OBTENCIÓN

24. ¿Considera usted que el manual obtendrá

Manera organizada los procesos	()
Sistematización de actividades	()
Uniformizar acciones	()

GRACIAS